LA BANALIZACIÓN DE LA INJUSTICIA SOCIAL

Christophe Dejours

Christophe Dejours es un psiquiatra y psicoanalista, profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios y director del Laboratorio de Psicología del Trabajo en Francia.
Especializado en temas laborales, posee una vasta producción bibliográfica en su país de origen siendo traducidas al castellano algunas de sus obras, entre ellas, *El factor humano* (Lumen, 1998), *Investigaciones psicoanalíticas sobre el cuerpo* (Siglo XXI, 1992) y *Trabajo y desgaste mental* (Humanitas, 1990).

Las investigaciones clínicas y los trabajos de campo a que hemos procedido en los últimos años, tanto en Francia como en el extranjero, revelan un mundo de sufrimiento que está detrás de la vidriera del progreso y a veces provoca incredulidad. Cuando hay información, ésta es individual y proviene de la propia experiencia de trabajo, o indirectamente de alguien cercano que sufre y cuenta su sufrimiento. Pero, ¿cómo imaginar que informaciones tan discordantes en relación con el discurso general, y personales por añadidura, no sean excepciones o anomalías sin gran significación en un mundo que se está liberando de las miserias de la condición obrera gracias al progreso técnico? En los últimos veinte años, en vez de realizar investigaciones sociales o trabajos sobre el mundo del trabajo común, los periodistas se dedican a hacer "notas" sobre la vidriera brillante del progreso. Hay poco interés por el sufrimiento cotidiano... ¡y sin embargo está tan cerca! El único martirio propuesto a la curiosidad de nuestros conciudadanos es el de las víctimas de la violencia y las atrocidades de la guerra, que suceden lejos. Las medias tintas no generan ingresos. Del mundo del trabajo nos llegan sólo algunos ecos atenuados en la prensa y el espacio público: esto lleva a creer que las informaciones sobre el sufrimiento en el trabajo que a veces trascienden tienen un carácter excepcional, extraordinario y sin verdadera significación ni valor heurístico dentro de la situación general de quienes trabajan hoy en Europa. Y así, pese a la experiencia personal, en general discordante, son muchos los que adoptan las muletillas de moda sobre el fin del trabajo y la libertad recuperada.

Christophe Dejours

LA BANALIZACIÓN DE LA INJUSTICIA SOCIAL

EDITORIAL

19

ISBN-10: 987-1186-10-3

Colección PSICOANÁLISIS, SOCIEDAD Y CULTURA

Traducción: Beatriz Diez
Título original: *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*
© Éditions du Seuil, 1998
Prohibida la venta en España
Esta obra cuenta con el apoyo del Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia y del Servicio de Cooperación y de Acción Cultural de la Embajada de Francia en la Argentina.

Diseño de Tapa:
Víctor Macri

Dejours, Christophe
La banalización de la injusticia social - 1a. ed.- Buenos Aires: Topía Editorial, 2006
166 p.; 23x15 cm. (Psicoanálisis, sociedad y cultura; 19)

Traducido por: Beatriz Diez

ISBN 987-1185-10-3

1. Psicología Laboral. I. Diez, Beatriz, trad. II. Título
CDD 158.7

Fecha de catalogación: 28/06/2006

© Topía Editorial
ISBN-10: 987-1185-10-3
ISBN-13: 978-987-1185-10-8

Editorial Topía
Juan María Gutiérrez 3809 3º "A" Capital Federal
e-mail: editorial @topia.com.ar
revista@topia.com.ar
web: www.topia.com.ar

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723. La reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, no autorizada por los editores viola derechos reservados.
Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

CHRISTOPHE DEJOURS

LA BANALIZACIÓN DE LA INJUSTICIA SOCIAL

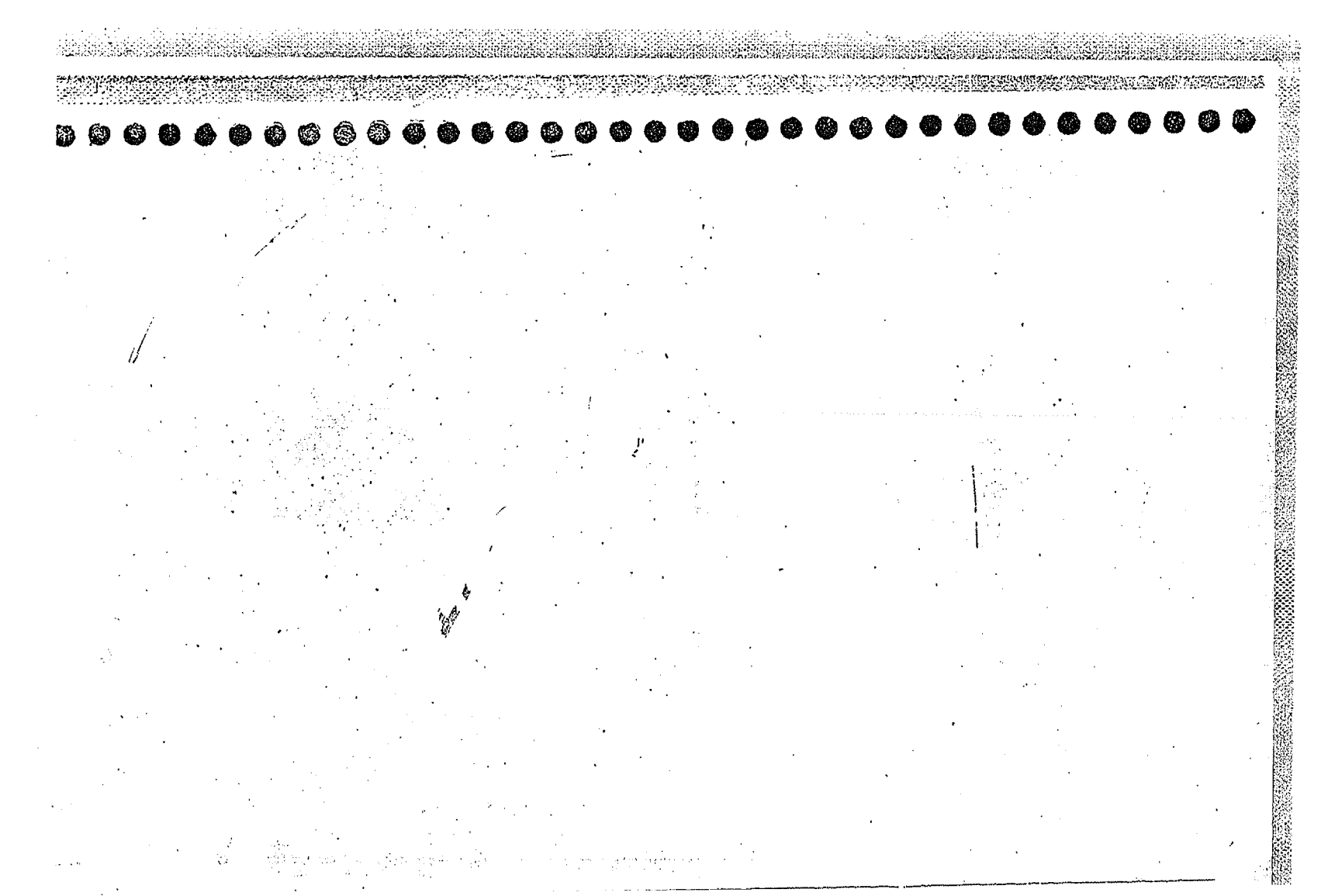
Pablo Cabrera P.

Junio, 2011.

TOPÍA
EDITORIAL

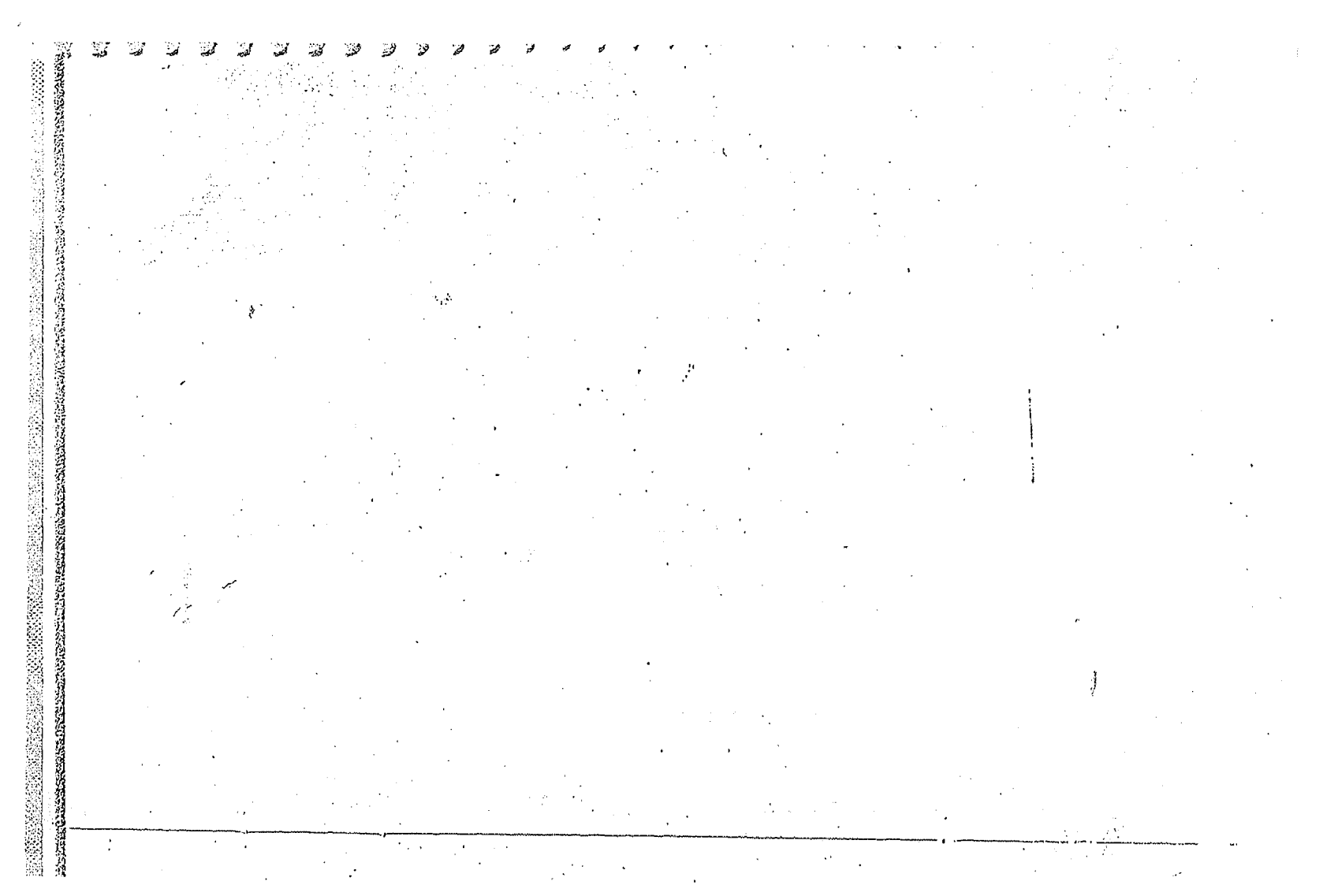
Ribas Sors B.

Colección Psicoanálisis, Sociedad y Cultura



"La furia no es de ninguna manera una reacción automática frente a la miseria y al sufrimiento como tales; nadie se enfurece ante una enfermedad incurable o un terremoto, o frente a condiciones sociales que parecieran imposibles de modificar. Solamente en los casos en que tenemos buenas razones para creer que esas condiciones podrían ser cambiadas, pero no lo son, estalla la furia. No manifestamos una reacción de furia a menos que nuestro sentido de justicia se vea atacado; esta reacción no se produce en absoluto porque tengamos la sensación de ser personalmente víctimas de la injusticia, como puede probarlo toda la historia de las revoluciones, donde el movimiento empezó por iniciativa de miembros de las clases superiores que condujeron a la rebelión de los oprimidos y los que viven en la miseria."

Hannah Arend
Crises of the Republic, 1969



Prólogo

La idea según la cual sobre nuestro país estaría gravitando una amenaza de aniquilación económica[1] ha tenido amplia difusión. Hasta entre los científicos e intelectuales se admite que, siendo la situación excepcionalmente grave, no hay más remedio que aceptar medidas extremas, aunque éstas produzcan víctimas.

Si damos crédito a este rumor, nos encontraríamos hoy en una coyuntura social y económica que presenta numerosos puntos en común con una situación de guerra. La diferencia es que no se trata en este caso de un conflicto armado entre naciones sino de una guerra "económica", comparable por su gravedad a la de la guerra y cuyo desafío sería la *supervivencia* de la nación y la salvaguarda de la *libertad*. ¡Nada menos!

En nombre de esta causa justa, en el mundo del trabajo se recurre con largueza a métodos crueles contra nuestros conciudadanos, métodos destinados a excluir a quienes no sean aptos para combatir en esta guerra (los viejos que se han vuelto demasiado lentos, los jóvenes insuficientemente formados, los indecisos...). Se los despide de la empresa, y paralelamente, se exige a los otros, a los que sí son aptos para el combate, un rendimiento cada vez mayor en materia de productividad, disponibilidad, disciplina y entrega de sí. No sobreviviremos -nos dicen- si no nos superamos y no logramos ser aún más eficientes que nuestros competidores. Esta guerra se practica sin recursos armados (al menos en Europa), pero implica necesariamente sacrificios personales que se aceptan de forma individual y sacrificios colectivos decididos desde las altas esferas, en nombre de la razón económica.

"El nervio de la guerra" ya no es el equipamiento militar -o el manejo de las armas- sino el desarrollo de la *competitividad*.

En nombre de esta guerra -que nadie proclama santa, aunque, a veces, en voz baja, se la llame "guerra sana"- muchos aceptan hacer caso omiso de ciertos principios. El fin justificaría los medios.

73333 7633593

La guerra sana es, en primer lugar, una guerra por la salud (de las empresas). En el lenguaje cotidiano de los directivos suelen escucharse expresiones como "hacer limpieza de personal", "quitar la suciedad" (Alain Juppé), "poner orden", "pasar la aspiradora", "sacar la mugre", "descalaminar", "quitar el sarro", "luchar contra la esclerosis y el anquilosamiento", etc.

Se admite que las curas higiénico-dietéticas son dolorosas. Los tratamientos quirúrgicos también, y si queremos sacarnos de encima la infección, es indispensable proceder a una incisión o extraer el pus del absceso. ¿O no? Las metáforas médico-quirúrgicas resultan particularmente apreciadas cuando se trata de justificar las decisiones de reconversión, desjerarquización, desplazamiento y despido infligiendo heridas y sufrimiento a las personas y generándoles estados de crisis. Psicólogos y trabajadores sociales son testigos obligados de estas crisis. "¿A la guerra como en la guerra?". "Hay que aceptar los inconvenientes que imponen las circunstancias (o *resignarse*)". "La guerra justifica los medios", nos dice a propósito del tema el diccionario Robert. En nombre de esta guerra, sin embargo, no se producen únicamente víctimas individuales o civiles. Es una guerra que no tiene como único objetivo defender la seguridad y sobrevivir a la tormenta. Para el empresario, la guerra consiste en preparar a fondo las armas de una competitividad encaminada a derribar a la competencia, obligándola a retroceder o empujándola a la quiebra.

Y así, esta guerra económica va destruyendo empresas semana tras semana. Afecta particularmente a las pequeñas y medianas empresas, más vulnerables que las grandes. Esto no quiere decir que los gigantes que sacan provecho de la desaparición de sus competidores más pequeños -a veces durante mucho tiempo- estén a resguardo del fracaso. A veces, las condenadas a una capitulación sin condiciones son las grandes empresas, o que sus directivos prefieran huir *in extremis* (llevándose los muebles) o "pasarse al enemigo" (traicionando sus empresas y dejando a los clientes en manos de la competencia mediante un procedimiento poco elegante pero muy difundido).

Esta guerra económica ocasiona estragos, incluso entre los más ardientes partidarios de un liberalismo sin muchos frenos. En la guerra "sana" -tanto como en muchas de las otras guerras que pasan por "insanas"- hay daños y pérdidas absurdas. Lo absurdo de ciertos combates fratricidas entre competidores deja atónitos a los analistas, incluidos los de la comunidad científica, que observan este arrebato

7.635 93 Nieves

deletéreo desde afuera. Y algunos especialistas lanzan señales de alarma. Pero sus advertencias son ineficaces, y esto despierta sospechas de ceguera en el modo de conducir los negocios de algunos actores del drama. De donde deducen que su misión como investigadores consistiría sobre todo en poner al tanto de las cosas a directivos de empresas y dirigentes políticos, a quienes una explicación racional convencería fácilmente de que deben actuar de otra manera.

No comparto esta opinión. Mi experiencia con directivos me sugiere que son conscientes de los riesgos que corren, pero que, en la mayoría de los casos, no quieren cambiar de rumbo. ¿Por qué? Porque esperan que sus adversarios van a cansarse antes que ellos en esta guerra y dejarán el lugar libre para reinar en él, en un renovado clima de paz. De hecho, algunos de los vencedores ya están gozando de esta felicidad. Se trata de una guerra con beneficiarios específicos - no cabe duda- que gozan de una prosperidad y una riqueza por la que se los admira y envidia. Son muchos los directivos de empresas y líderes políticos que reclaman aún más liberalismo, porque confían en ciertas ventajas con que contarán sobre sus competidores en la guerra económica. Sin embargo, es dable esperar que algunos de ellos no permanezcan insensibles ante los temas que van a ser planteados en esta obra. E incluso podemos pensar que algunos de ellos sabrán servirse de una parte de la argumentación presentada para llevar el debate a sus comunidades de pertenencia.

De todos modos, la ambición de este libro no es influir directamente en las decisiones de la fracción dominante de los directivos, cuya convicciones neoliberales son lógicas, comprensibles, y además aceptadas y compartidas por la mayoría de los ciudadanos de Europa. Las posiciones y decisiones de nuestros líderes resultan legales y quizá legítimas, pero esto no impide que surjan aquí y allá denuncias, a veces enfáticas, contra estas elecciones y decisiones (Forrester, 1996). Denuncias que no siempre son de gran utilidad en la medida en que, al no proponer alternativas creíbles, terminan siendo poco convincentes y poco movilizadoras.

Ni resignación ni denuncia. El análisis desarrollado en este libro parte de un punto de vista muy distinto. Reconoce ante todo que los partidarios de la guerra sana son los ganadores de los últimos quince años y que en la batalla hay más vencidos que vencedores. Nadie lo discute. Por eso propongo desplazar el eje de la investigación. Si hay vencedores y si la guerra continúa, es porque funciona la maqui-

naria de guerra implementada. Y funciona notablemente bien, es un hecho difícil de refutar. ¿Pero por qué funciona tan bien esa maquinaria de la guerra?

Las respuestas posibles son dos, aunque los análisis de autoridad toman en cuenta sólo la primera de ellas:

- la guerra habría comenzado y se prolongaría por ser inevitable; se autoengendraría y autoreproduciría siguiendo la lógica interna del *sistema*, entendiendo como sistema el sistema económico mundial, el mercado; sería, de alguna manera, una guerra natural, es decir que respondería a leyes incuestionables, estudiadas por la ciencia económica, dotadas de un estatuto de leyes *naturales*, es decir inscriptas en el orden del universo más allá de la voluntad de los hombres y mujeres, o un estatuto de leyes pertenecientes al mundo "celeste", en el sentido aristotélico del término;
- la otra respuesta, raramente formulada (Ladrière et Gruson, 1992), consiste en admitir la existencia de leyes económicas, pero considerándolas leyes *instituidas* -construidas por los hombres- o incluso leyes del mundo "sublunar", en el sentido aristotélico del término. Sublunar es el mundo situado bajo la luna, es decir el mundo habitado por los hombres, donde la evolución de las coyunturas es sensible a las decisiones y acciones humanas (a diferencia del mundo de los astros y de la materia, regido por las leyes eternas de la física y la naturaleza).

Dentro de esta perspectiva, la guerra sana no tendría su origen únicamente en la índole del sistema económico, en el mercado o la "mundialización", sino también en las conductas humanas. Que algunos dirigentes deseen la guerra económica no tiene nada de enigmático y, como lo indiqué antes, no creo que sea producto de una ceguera, sino más bien de un cálculo y de una estrategia. Que la maquinaria de la guerra funcione supone, por el contrario, que todos los otros (aquellos que no son "los que toman decisiones"), o al menos la mayoría de ellos, presten su concurso al funcionamiento eficaz de esta maquinaria y a su longevidad, o que, en todo caso, no le impidan seguir desplegándose.

El tema, a partir de este punto de la discusión, no consiste en tratar de comprender la lógica económica, sino en dejarla en suspenso, para concentrar el esfuerzo de análisis en las conductas humanas que producen esta maquinaria de guerra y en las que conducen a admitirla, e incluso a someterse a ella.

La maquinaria de la guerra económica no es sin embargo un *deus ex machina*. Puede funcionar porque, masivamente, los hombres y las mujeres consienten en participar en ella.

La pregunta central de este libro será, retomando la expresión de Alain Morice (1996), la de los *"resortes subjetivos de la dominación". ¿Por qué hay quienes consienten en experimentar el sufrimiento, mientras que otros aceptan infligir este sufrimiento a quienes lo padecen?*

El libro es un intento de analizar esta pregunta molesta que constituye para mí una cuestión política crucial. Central en el período actual, pero no exclusiva de éste, porque se plantea en todos los períodos del sistema económico liberal, pasado, presente y futuro.

El objetivo del presente ensayo es esencialmente teórico. Pese a estar inspirado y argumentado a partir de ciertas investigaciones empíricas que se realizan desde hace veinticinco años, la orientación de la reflexión es teórica, porque sin un aporte conceptual nuevo no hay -al menos es lo que me parece- respuesta política a la noción de "guerra económica". Si en un futuro próximo se desencadenase una crisis política y social, ésta podría agotarse o dar lugar a una salida aún más reaccionaria, por no contar con materiales conceptuales capaces de nutrir el debate y la acción destinados a dominar o subvertir la maquinaria de la guerra económica.

Si esta maquinaria sigue desplegando su potencia es porque consentimos en hacerla funcionar, aunque nos provoque rechazo. *¡Aun-que nos provoque rechazo!* ¿Por qué? Los resortes subjetivos del consentimiento (es decir los que corresponden al sujeto psíquico) juegan acá un papel que considero decisivo, por no decir determinante. Es por lo menos lo que sugieren las investigaciones sobre el sufrimiento en el trabajo a que haremos referencia más adelante. Con la mediación de este sufrimiento en el trabajo se va generando una actitud de consentimiento que implica participar en el sistema. Y cuando este consentimiento funciona, el sistema genera a su vez un sufrimiento creciente entre quienes trabajan. El sufrimiento crece porque quienes trabajan van perdiendo progresivamente la esperanza de que las condiciones de hoy puedan mejorar mañana. Los que trabajan sienten cada vez más que, finalmente, con sus esfuerzos, su compromiso, su buena voluntad y los "sacrificios" por la empresa, todo lo que logran es empeorar la situación. Cuanto más den de ellos mismos, cuantos "mejores resultados" obtengan, y más obstáculos pongan a sus compañeros de trabajo, mayor es la amenaza que se cierne

sobre ellos, justamente por sus esfuerzos y sus logros. Y así, la relación de la gente común con el trabajo se va disociando progresivamente de la promesa de felicidad y seguridad compartida. La propia en primer lugar, y también la de los colegas, los amigos y los hijos.

Este sufrimiento aumenta en función de lo absurdo de un esfuerzo en el trabajo que no dará satisfacción a lo esperado en el plano material, afectivo, social y político. Las consecuencias de este sufrimiento en el funcionamiento psíquico y la salud en general son inquietantes, como veremos más adelante en este libro. Pero el sufrimiento no desactiva la maquinaria de la guerra económica. Al contrario, la alimenta mediante una inversión siniestra que es necesario dilucidar.

Hombres y mujeres levantan sus defensas contra ese sufrimiento experimentado en el trabajo. Las "estrategias de defensa" son sutiles y hasta conmovedoras por su ingenio, diversidad e inventiva. Pero guardan también en sí una trampa que puede cerrarse sobre quienes, gracias a ellas, logran soportar el sufrimiento sin doblegarse.

Para comprender cómo hemos llegado a tolerar y producir la suerte que se reserva a los desocupados y los nuevos pobres en una sociedad que sin embargo sigue enriqueciéndose sin cesar, tendremos que tomar previamente conocimiento del *sufrimiento que se produce en el trabajo*. También deberemos analizar algunas *estrategias de defensa* particularmente preocupantes porque ayudan a cerrar los ojos frente a algo que, sin embargo, intuimos como penoso. Pero no nos equivoquemos. En el sufrimiento, así como en las defensas y en el consentimiento que implica sufrir o infligir sufrimientos, no hay mecanismos incoercibles o inexorables. En materia de defensa contra el sufrimiento no hay leyes naturales, sino reglas de conducta construidas por los hombres y las mujeres.

A falta de medios conceptuales indispensables para analizar el sufrimiento y la defensa frente a éste, vamos derivando, sin registrarlas ni controlarlas, hacia conductas que alimentan la injusticia y la hacen perdurar. Si por el contrario, en lugar de desconocerlos, somos capaces de pensar tanto el sufrimiento y el temor como sus efectos perversos, quizás ya no podamos seguir consintiendo en-hacer-el-mal-pese-a-nuestro-rechazo-por-hacerlo. Pensar la relación subjetiva con el trabajo permite desprenderse de lo que insensiblemente nos ha llevado a comportarnos como si hiciéramos nuestra esa frase tan sospechosa: "¡A la guerra como en la guerra!".

El objetivo que busca este libro no es preparar un balance nacional de la condición de los trabajadores en nuestro país. Es cierto que la evolución de las relaciones de trabajo no se da al mismo ritmo en todos lados, y que por eso se observan disparidades de bastante importancia. Pero las situaciones que se analizarán en este libro están corroboradas por investigaciones de campo. No sabemos si la evolución que describimos está destinada a extenderse. Muchos especialistas temen que sí. En todo caso, este temor justifica por sí solo que nos aboquemos sin perder más tiempo a su estudio.

[1] No hemos elegido este título -"Sufrimiento en Francia"- (título original en francés) porque el análisis que presentamos sea válido únicamente en Francia. Según mi conocimiento, también lo es en otros países de Europa y América del Norte y del Sur (Brasil, en particular). Pero mis argumentos empíricos corresponden a investigaciones realizadas, fundamentalmente, en Francia, por lo tanto sólo en relación con esta nación puedo defender rigurosamente mis afirmaciones. Será tarea de los lectores que habiten fuera de Francia confirmar este análisis o indicar las modificaciones que habría que hacerle para dar cuenta de los datos específicos de cada país.

Capítulo I

¿Cómo tolerar lo intolerable?

Nadie duda de que tanto quienes han perdido su empleo como aquellos que no pueden conseguir (desempleados primarios) o volver a tener un empleo (desocupados de larga duración) -y viven por lo tanto un proceso de desocialización progresiva- son hombres que *sufren*. Sabemos que este proceso conduce a la enfermedad mental o física, o a las dos simultáneamente, y que éstas se producen a partir del ataque perpetrado contra las bases mismas de la identidad. Hoy en día todo el mundo comparte una sensación de miedo. De miedo por sí mismo, por los seres cercanos, amigos o hijos, frente a los riesgos de la exclusión. Todo el mundo *sabe* también que el número de excluidos y las amenazas de exclusión aumentan día a día en toda Europa, y que nadie puede esconderse con honestidad detrás del velo demasiado transparente de una ignorancia que podría disculparlo.

Por el contrario, no todo el mundo comparte el punto de vista según el cual las víctimas del desempleo, la pobreza y la exclusión social serían también víctimas de una *injusticia*. En otros términos, en muchos ciudadanos hay un clivaje entre sufrimiento e injusticia. Este clivaje es grave. Quienes lo adoptan ven infelicidad en el sufrimiento, pero esta infelicidad no llama necesariamente a la reacción política. Puede justificar la compasión, la piedad o la caridad. Pero no desencadena necesariamente indignación o cólera, o una convocatoria a la acción colectiva. El sufrimiento suscita un movimiento de solidaridad y protesta sólo en caso que se establezca una asociación entre la percepción del sufrimiento del otro y la convicción que dicho sufrimiento es causado por una injusticia. Por supuesto, sin percepción del sufrimiento del otro, no se podría plantear el problema de la movilización en la acción política, ni tampoco el de la justicia y la injusticia.

Para comprender este drama de la debilidad de las movilizaciones contra el desempleo y la exclusión, hay que estar en condiciones de

analizar con exactitud las relaciones o los lazos que se tejen o deshacen entre sufrimiento del otro e injusticia (o justicia).

Las personas capaces de disociar su percepción del sufrimiento del otro y el sentimiento de indignación que implicaría el reconocimiento de una injusticia suelen adoptar una postura de *resignación*. Resignación frente al "fenómeno" de la crisis del empleo, considerada como una fatalidad comparable a una epidemia de peste, cólera, o de sida. Según esta concepción, no habría injusticia, sino tan sólo un fenómeno sistémico, económico, en el cual no tendríamos injerencia (y sin embargo, incluso en el caso de una epidemia de sida, constatamos que las reacciones de movilización colectiva son posibles, y que no estamos obligados a aceptar el *fatum*, ni a adherir a la tesis de la "causalidad del destino", que aquí sería la consecuencia de una parálisis en la capacidad de análisis [Flynn, 1985]). Creer que el desempleo y la exclusión son el resultado de una injusticia o, por el contrario, llegar a la conclusión de que provienen de una crisis en la que nadie tiene responsabilidades son dos posturas que no dependen de una percepción, un sentimiento o una intuición, como con el sufrimiento. No, la justicia o la injusticia implican en primer lugar la pregunta por la responsabilidad personal. ¿Están o no involucradas en esta situación de infelicidad la responsabilidad de algunos dirigentes y nuestra propia responsabilidad?

Las nociones de responsabilidad y de justicia corresponden a la ética -y no a la psicología- mientras que el juicio de atribución pasa en primer lugar por la adhesión a un discurso o a una demostración científica, o incluso a una creencia colectiva que se constituye en autoridad para el sujeto que juzga.

A mi parecer, la atribución de la infelicidad provocada por el desempleo y la exclusión a la causalidad del destino -a la causalidad sistémica- no resulta de una inferencia psicocognitiva individual. La tesis de la causalidad del destino no es fruto de una invención personal, una especulación intelectual o una búsqueda científica individual. Viene dada al sujeto desde el exterior.

¿Por qué puede el discurso economicista sobre la infelicidad, que la atribuye a la causalidad del destino y rechaza la existencia de responsabilidad e injusticia en el origen de la misma, lograr la adhesión masiva de nuestros conciudadanos, con su corolario de resignación o ausencia de indignación y movilización colectiva? Me parece que la psicodinámica del trabajo[1], con su incidencia en los campos psico-

lógico y sociológico, puede aportar herramientas iluminadoras para responder a esta pregunta. La psicodinámica del trabajo sugiere que, en substancia, la adhesión al discurso economicista sería una manifestación del proceso de "*banalización del mal*". Mi análisis parte de la "banalidad del mal" en el sentido que le da Hannah Arendt cuando emplea esta expresión a propósito de Eichmann. Pero no la emplea para el caso del sistema nazi, como hizo ella, sino para el de la sociedad contemporánea, en Francia, a fines del siglo XX. La exclusión y la infelicidad infligidas al otro en nuestra sociedad actual, sin movilización política alguna contra la injusticia, serían el resultado de una disociación entre infelicidad e injusticia, bajo el efecto de la banalización del mal en el ejercicio de los actos civiles ordinarios por quienes no son víctimas de la exclusión (o todavía no lo son), y contribuyen a excluir y agravar la infelicidad de partes cada vez más importantes de la población.

En otros términos, la *adhesión a la causa economicista*, que agrava la infelicidad de la injusticia, no tendría que ver, como muchas veces se cree, con la simple resignación o la aceptación de la impotencia frente a un proceso que nos supera, sino que funcionaría además como una *defensa* contra la conciencia dolorosa de la propia complicidad, de la propia colaboración y de la propia responsabilidad en el desarrollo de la infelicidad social. Agrego que lo que aquí trataré de analizar no tiene nada de excepcional. ¡Es la banalidad misma! No solamente la banalidad del mal, sino la *banalidad de un proceso* que subyace a la eficacia del sistema económico liberal. ¿Qué esto no tiene nada de novedoso? ¡Claro que no! Lo único nuevo es la identificación de un proceso. Proceso que se vuelve más visible en el período actual a causa de los cambios políticos ocurridos durante las últimas décadas. Antes, cuando las luchas políticas y la *movilización* colectiva eran más intensas y el espacio público más abierto que en la fase histórica actual, este proceso de banalización del mal resultaba menos accesible a la investigación. Por eso voy a tratar de analizar ese proceso que favorece la tolerancia social ante el mal y la injusticia, proceso por el cual hacemos pasar por *infelicidad* algo que, en realidad, tiene que ver con el ejercicio del *mal* que algunos cometen contra otros.

Algunos lectores se sentirán tentados de detener su lectura porque sienten que este texto no propone únicamente la identificación del pequeño grupo de responsables que hay que condenar y el análisis de las estrategias de que se sirven para cometer sus malas acciones.

Aunque éstos existen, y aunque su comportamiento justifique un análisis específico, el hecho de señalarlos no otorga el beneficio de la inocencia a los demás, en particular a los lectores o al autor. El ensayo que proponemos a continuación implica un recorrido penoso, tanto para el lector destinatario como para su autor. Y sin embargo, este esfuerzo de análisis es necesario. Creo que permite comprender porqué no hay soluciones a corto plazo para la infelicidad social generada por el liberalismo económico en la fase actual de nuestro desarrollo histórico. No porque la acción sea imposible, sino porque, para poder iniciarla, sería preciso lograr ciertas condiciones de movilización que no parecen posibles sin un tiempo previo de difusión y debate de los análisis sobre la banalización del mal. Creo estar en condiciones de decir que la mayoría de nosotros estamos involucrados en esta banalización. Pero debo agregar que, aunque la banalización del mal no tiene nada de excepcional -subyace al sistema liberal mismo- también estaría implicada en todas las derivas totalitarias, incluyendo el nazismo. Si este es el caso, ¿en qué consisten las diferencias entre totalitarismo y neoliberalismo? ¿Por dónde pasa la línea divisoria?

Como no hay respuesta clara a esta pregunta, la banalización parece muy inquietante. El presente ensayo apunta, más allá del análisis de esta banalización, a identificar las especificidades del funcionamiento social ordinario en el sistema liberal. Tendríamos que poder extraer algunas consecuencias para caracterizar las formas de *banalización* del mal en los sistemas totalitarios (que no han sido dilucidadas de manera satisfactoria ni siquiera por H. Arendt, según me parece).

La banalización del mal pasa por muchas etapas intermedias. Cada una de ellas supone una construcción humana. En otras palabras, no remite a una lógica incoercible, sino a un encadenamiento que implica responsabilidades. O sea que este "proceso" puede ser interrumpido, controlado, contrarrestado o intervenido por decisiones humanas, que por supuesto implicarían también responsabilidades. La aceleración o el freno de este proceso dependen de nuestra voluntad y de nuestra libertad. El poder de control que tenemos sobre él puede acrecentarse si conocemos su funcionamiento. Aunque no sea útil para la acción, el análisis que vamos a desarrollar podrá servir al menos para la *comprensión*, sin poder evitar el riesgo -que no es más que un riesgo- de una reconciliación trágica: "comprender, afirma en esencia Hannah Arendt, es una actividad sin fin por la cual nos adaptamos a lo real, nos reconciliamos con él y nos esforzamos por estar de acuerdo o en armonía con el mundo" (Revault d'Allonnes, 1994).

En 1980, frente a la creciente crisis del empleo, los analistas políticos franceses preveían que el número de desocupados no podría tolerar un índice del 4% de la población económicamente activa sin que surgiese una crisis política de envergadura, con disturbios sociales y movimientos de carácter insurreccional capaces de desestabilizar al Estado y la sociedad en su conjunto. En Japón, los analistas políticos preveían que la sociedad japonesa no podría asimilar, ni política ni socialmente, una tasa de desempleo superior al 4%. (De Bandt y Sipek, 1979).

No sabemos lo que sucederá con la situación política japonesa. Pero sí que en Francia somos capaces de tolerar hasta un 13% de desempleo y probablemente más. ¿Se equivocaron analistas y prospectivistas? Sí y no. Sí, de momento que sus previsiones fueron invalidadas por la realidad. No, en la medida en que, probablemente, la sociedad francesa de *1980* no hubiese podido tolerar un 4% de desocupados, aún menos un 13%, sin reaccionar con disturbios sociales y políticos graves. Evidentemente, la explicación de esta tolerancia social inesperada no hay que buscarla en el progresivo crecimiento del desempleo. La razón es que este crecimiento fue demasiado rápido. Se trata aparentemente de algo muy distinto.

Nuestra hipótesis es que, desde 1980, no fue solamente la tasa de desocupación lo que cambió, sino *toda la sociedad, que se habría transformado cualitativamente*, al punto ya de no tener las mismas reacciones que antes. Para ser más precisos, con esta formulación apuntamos esencialmente a una evolución de las reacciones sociales frente al sufrimiento, la infelicidad o a la injusticia. Esta evolución se caracterizaría por la atenuación de las reacciones de indignación, cólera y movilización colectiva conducentes a una acción en favor de la solidaridad y la justicia. Atenuación paralela al surgimiento de reacciones de reserva, duda y perplejidad o franca indiferencia, junto con una tolerancia colectiva a la inacción y una resignación frente a la injusticia y al sufrimiento del otro. Ningún analista cuestiona esta evolución que desespera a muchos otros. Lo único que varía son las explicaciones de este fenómeno. No se entiende cómo una mutación

política de tamaña amplitud pudo producirse en tan poco tiempo. La interpretación más común consiste en asociar esta pasividad colectiva insólita a la *ausencia de perspectivas* (económica, social y política) *alternativas*. Esta ausencia de alternativa movilizante no es fácilmente cuestionable. Es verdad. ¿Pero será la *causa* de la inercia social y política, como piensan muchos analistas, o su consecuencia? Personalmente, no creo que lo que moviliza habitualmente los movimientos colectivos sea la voluntad de marchar hacia un bienestar prometido, ni siquiera con una ideología estructurada. Creo que la movilización no encuentra su principal fuente de energía en la esperanza de un bienestar (seguimos teniendo dudas sobre los resultados de una convulsión política), sino en la ira contra el sufrimiento y la injusticia, cuando éstas llegan a considerarse intolerables. En otros términos, la acción colectiva sería *más una reacción que una acción*, reacción contra lo intolerable más que acción volcada hacia el bienestar[2]. Las huelgas de noviembre y diciembre de 1995 son una nueva ilustración de esto. Lo que las provocó fue más la indignación contra el desmantelamiento del servicio público que la perspectiva de un mañana mejor. Y volviendo a la ausencia de alternativa ideológica, tiendo a creer que, más que primitiva, ésta es genéticamente secundaria con respecto a la ausencia de movilización colectiva contra la infelicidad y la injusticia infligida al otro.

Desde esta perspectiva, deberíamos tratar de comprender la debilidad de la movilización colectiva contra el sufrimiento de otra manera, sin alegar la ausencia de utopía social alternativa. Y el problema pasa a ser entonces el del *desarrollo de la tolerancia a la injusticia*. Es justamente la ausencia de reacciones colectivas de movilización lo que explicaría que el desarrollo progresivo del desempleo y los daños psicológicos y sociales hayan podido alcanzar las tasas que vivimos en la actualidad.

Que la era Mitterrand (1981-1995) haya estado marcada por una abdicación ideológica con respecto a los ideales socialistas bajo la forma de un "economicismo de izquierda" es algo indiscutible. Pero la causa de la desmovilización no es ese cambio político, que consiste en poner la razón económica por delante de la razón política. Sería más bien su resultado, que fue durante largos años a la vez incierto y sorprendente.

Por otra parte, este período de quince años se caracteriza, en el

universo del trabajo, por la implementación *de nuevos métodos de gestión y dirección de las empresas, que se traduce en el cuestionamiento progresivo del derecho del trabajo y de los beneficios sociales* (Supiot, 1993). Estos nuevos métodos van acompañados no sólo de despidos, sino también de un grado de ferocidad en las relaciones de trabajo que genera mucho sufrimiento. Es cierto que esto se denuncia. Pero la denuncia no tiene consecuencias políticas de ningún tipo, por lo mismo que no implica ninguna movilización colectiva concomitante. Inversamente, *esta denuncia parece compatible con una tolerancia creciente a la injusticia.* ¿Debemos ver en ello una prueba del frágil poder de los discursos de denuncia en el plano político o bien indicios de una duplicidad que encubre, tras la denuncia, una tolerancia creciente? A menos que la denuncia esté funcionando aquí en un sentido poco habitual, según el cual su resultado sería familiarizar a la sociedad civil con la infelicidad, disuadirla de reaccionar con indignación, favorecer la resignación e incluso constituir una preparación psicológica para soportar la infelicidad, más que catalizar la acción política.

[1] Esta disciplina -inicialmente denominada psicopatología del trabajo- tiene por objeto, específicamente, el análisis clínico y teórico de la patología mental provocada por el trabajo. Fue fundada al finalizar la última guerra por un grupo de investigadores clínicos, reunidos alrededor de L. Le Guillant, y sigue desde hace aproximadamente quince años un nuevo desarrollo por el cual recientemente se ha dado en llamarla "análisis psicodinámico de las situaciones de trabajo" y, para simplificar, "psicodinámica del trabajo". En esta evolución de la disciplina, el lugar asignado al *sufrimiento* ocupa una posición central. El trabajo tiene efectos poderosos sobre el sufrimiento psíquico. Contribuye tanto a agravarlo y a impulsar progresivamente al sujeto hacia la locura como, por el contrario, a transformarlo o incluso subvertirlo en placer, al punto que, en ciertas situaciones, el sujeto que trabaja esté en mejores condiciones de defender su salud mental que quienes no trabajan. ¿Por qué a veces el trabajo es patógeno y otras estructurante? El resultado nunca está dado de ante-

mano. Depende de una dinámica compleja cuyas principales etapas son identificadas y analizadas por la psicodinámica del trabajo.

[2] O sea que en este dominio, las conductas colectivas se distinguirían de las conductas singulares cuyo motor, *primum movens*, puede no ser reactivo sino primitivamente ligado al deseo (o la pulsión). Me parece que esta diferencia es confirmada por la experiencia clínica de la psicodinámica del trabajo, que hace de quien la ejerce o del investigador un testigo privilegiado del nacimiento y borramiento de los movimientos colectivos en torno a la justicia y la injusticia presente en los lugares de trabajo. Si se la compara con la experiencia clínica del psicoanálisis -lo veremos más adelante- esta experiencia sugiere la existencia de una diferencia radical entre los procesos de movilización subjetiva individual y los procesos de movilización colectiva en la acción.

Capítulo II

El trabajo entre sufrimiento y placer

Antes de adentrarnos en el análisis de las relaciones entre sufrimiento e injusticia, es necesario precisar lo que entendemos por sufrimiento. Hasta el momento hemos mencionado sobre todo las relaciones entre sufrimiento y *empleo*. Pero también debemos estudiar las relaciones entre sufrimiento y *trabajo*. Las primeras nos remiten al sufrimiento de quienes no tienen un trabajo o empleo; las segundas al de quienes siguen trabajando. *La banalización del mal se basa precisamente en el proceso de reforzamiento recíproco entre ambos.* Es por esto que, en primer lugar, debemos describir la dinámica de las relaciones entre trabajo, sufrimiento y placer.

Intentan hacernos creer, o tenemos la tendencia a creerlo espontáneamente, que el sufrimiento en el trabajo se ha atenuado mucho, o incluso que ha desaparecido totalmente gracias a la mecanización y la robotización. Estas habrían hecho desaparecer tanto los automatismos mecánicos, como las tareas de mantenimiento y la relación directa con la materia que son características de las tareas industriales. Estarían transformando a los obreros manuales "sudorosos" en operadores de manos limpias, tenderían a transformarlos en empleados y a desembarazar a "Piel de Asno"[1] de su capa maloliente para abrirle un destino de princesa con vestidos hechos de luz de luna. ¿Quién no recuerda imágenes de una nota televisiva o la visita guiada por una fábrica modernizada e impecable? Desgraciadamente, todo esto tiene mucho de cliché, porque no nos muestra más que la fachada o la vidriera que las empresas exhiben generosamente -eso sí es cierto- a los ojos del curioso que pasa frente a ella o del visitante.

Detrás de la vidriera está el sufrimiento de quienes trabajan. En primer lugar, de aquéllos que -según se pretende- ya no existen, pero que en realidad son legión y asumen innumerables tareas peligrosas para la salud, en condiciones no muy distintas de las del pasado,

Siempre el sufrimiento se muestra en otro lado.

agravadas muchas veces por infracciones más que frecuentes al Código de Trabajo: obreros de la construcción, obreros subcontratados para el mantenimiento de centrales nucleares, personal de empresas de limpieza (tanto en fábricas como en edificios de oficinas, hospitales, trenes, aviones...), operarios de las líneas de montaje en terminales automotrices, mataderos industriales, criaderos de pollos, empresas de mudanzas o confección textil, etc.

Está también el sufrimiento de quienes afrontan peligros en contacto con radiaciones ionizantes, virus, levaduras, amianto, trabajando en horarios rotativos, etc. Estos daños, relativamente recientes en la historia del trabajo, se agravan y multiplican cada vez más, ocasionando no sólo sufrimiento corporal, sino también aprensión, o angustia, en quienes trabajan.

Detrás de las vidrieras brillantes está finalmente el sufrimiento de quienes temen no poder satisfacer las exigencias, no estar a la altura de las obligaciones de la organización del trabajo: obligaciones de tiempos, ritmo, formación, información, aprendizaje, nivel de conocimiento y diplomas, experiencia, rapidez en la adquisición de habilidades intelectuales y prácticas (Dessors y Torrente, informe de investigación, 1996) así como adaptación a la "cultura" o a la ideología de la empresa, a las exigencias del mercado y las relaciones con los clientes, los particulares o el público, etc.

Las investigaciones clínicas y los trabajos de campo a que hemos procedido en los últimos años, tanto en Francia como en el extranjero, revelan un mundo de sufrimiento que está detrás de la vidriera del progreso y a veces provoca incredulidad. Cuando hay información, ésta es individual y proviene de la propia experiencia de trabajo, o indirectamente de alguien cercano que sufre y cuenta su sufrimiento. Pero, ¿cómo imaginar que informaciones tan discordantes en relación con el discurso general, y personales por añadidura, no sean excepciones o anomalías sin gran significación en un mundo que se está liberando de las miserias de la condición obrera gracias al progreso técnico? En los últimos veinte años, en vez de realizar investigaciones sociales o trabajos sobre el mundo del trabajo común, los periodistas se dedican a hacer "notas" sobre la vidriera brillante del progreso. Hay poco interés por el sufrimiento cotidiano... ¡y sin embargo está tan cerca! El único martirio propuesto a la curiosidad de nuestros conciudadanos es el de las víctimas de la violencia y las atrocidades de la guerra, que suceden lejos. Las medias tintas no ge-

neran ingresos. Del mundo del trabajo nos llegan sólo algunos ecos atenuados en la prensa y el espacio público, y esto lleva a creer que las informaciones sobre el sufrimiento en el trabajo que a veces trascienden tienen un carácter excepcional, extraordinario y sin verdadera significación ni valor heurístico dentro de la situación general de quienes trabajan hoy en Europa. Y así, pese a la experiencia personal, en general discordante, son muchos los que adoptan las muletillas de moda sobre el fin del trabajo y la libertad recuperada.

¿En qué consiste este sufrimiento del trabajo que, como afirmamos aquí, sería masivamente desconocido? Hacer el inventario de las formas típicas del sufrimiento implicaría infligir a los lectores la obligación de recorrer todos los capítulos de un tratado de psicodinámica del trabajo. Nos limitaremos por el momento a una reseña que apunta especialmente a alertar sobre la gravedad de un problema que no ha sido suficientemente discutido.

1. El temor a la incompetencia

¿Qué es lo que se entiende por lo "real del trabajo"? Lo real se define como aquello que *resiste* a los conocimientos, los saberes, los saberes-hacer y, globalmente, al *control*. En el trabajo, lo concreto toma una forma mostrada por las ciencias del trabajo a partir de la década del 70 (Daniellou, Laville, Teiger, 1983). Básicamente, se da a conocer al sujeto[2] por un desfasaje irreductible entre la *organización prescripta* del trabajo y la *organización real* del trabajo. En efecto, sea cual sea la calidad de la organización del trabajo y su punto de vista en las situaciones comunes de trabajo es imposible cumplir con los objetivos de la tarea respetando escrupulosamente las prescripciones, las consignas y los procedimientos... Una ejecución estricta conduciría a la situación bien conocida de la "huelga de celo" o trabajo a reglamento. El celo es precisamente todo aquello que los operadores agregan a la organización prescripta para hacerla eficaz, todo lo que realizan individual y colectivamente y que no corresponde a la "*ejecución*". La gestión concreta del defasaje entre lo prescripto y lo real tiene que ver con "*la movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia*" (Dejours, 1993a; Böhle y Milkau, 1991; Detienne y Vernant, 1974).

Esto puede ilustrarse con el caso de un joven médico de poca experiencia pero a cargo de un servicio de reanimación. Aunque no l

terminado su formación, se le ha dado la responsabilidad de todo el servicio. Muchos colegas han sido trasladados y por eso hay puestos libres, pero el director del hospital se niega a contratar más personal. Para "tapar agujeros" se toma a este estudiante, con una remuneración que no guarda ninguna proporción con lo que costaría un titular (es simplemente otro caso de "habilitación" abusiva y fraudulenta, frecuente en muchas industrias riesgosas [Mendel, 1989]).

El joven médico, serio y trabajador, realiza correctamente las tareas que se le encomiendan. Todo marcha sobre rieles y va ganándose progresivamente la confianza del equipo médico, los enfermos y sus familias. Todo el mundo reconoce su competencia. Pero hay algo que ensombrece el conjunto. El joven médico está sumamente preocupado por la impresión persistente de que hay demasiados decesos en el servicio. Algunos de sus enfermos mueren pese a los pronósticos favorables. Se debate con los resultados incomprensibles de algunas de sus decisiones, sobre todo cuando prescribe asistencia ventilatoria con "respirador artificial" en enfermos intubados. Muchos de esos enfermos sufren de asfixia y él no logra entender por qué. Empieza a pensar que probablemente ha cometido errores diagnósticos o terapéuticos, pero no logra descubrirlos. Se siente cada vez más perturbado, pierde confianza en sí mismo y finalmente resuelve consultar a un psiquiatra para que lo ayude a luchar contra una depresión ansiosa. Esto provoca sorpresa en el servicio, dada la consideración que se le tiene. Cada vez más cerrado e irritable, se aísla, se enoja y poco a poco va perdiendo la confianza de su equipo, que descubre las causas de su perplejidad, empieza a dudar de su competencia y luego a tenerle desconfianza.

Recién seis meses después, ya con una situación psíquica francamente deteriorada, se le ocurre una idea. Antes de poner a un nuevo enfermo en ventilación asistida, se coloca a sí mismo la máscara de oxígeno. Y se ahoga al inhalar algo que, por el olor, identifica de inmediato cómo formol. Una investigación le permite descubrir que la empresa responsable del mantenimiento y esterilización de los aparatos de reanimación no respeta los procedimientos para ganar tiempo y paliar la falta de personal. También en este caso hubo una decisión de ahorro presupuestario tomada por la dirección de la empresa subcontratista.

En las situaciones comunes de trabajo son frecuentes estos incidentes y accidentes de origen incomprensible (no siempre hay voluntad

de engaño como en el caso relatado, lejos de ello) que trastornan y desestabilizan a los trabajadores más experimentados. Sucede en el manejo de aviones, en las industrias de proceso y en todas las situaciones de trabajo técnicamente complejas, que implican riesgos para la protección de las personas o la seguridad de las instalaciones. A los trabajadores que están en estas situaciones muchas veces les resulta imposible determinar si sus fracasos tienen que ver con una falta de competencia o con anomalías del sistema técnico. Y esta fuente de perplejidad constituye una causa de angustia y sufrimiento que toma la forma del miedo a ser incompetente, a no poder estar a la altura o ser incapaz de enfrentar correctamente situaciones inusuales o inesperadas, en las que, justamente, esté involucrada la responsabilidad.

2. Forzados a trabajar mal

Otra causa frecuente de sufrimiento en el trabajo surge de circunstancias en cierto modo opuestas a las mencionadas. En estas circunstancias tampoco hay problemas de competencia o saber-hacer. Pero aunque el que trabaja sepa lo que debe hacer, no puede hacerlo porque se lo impiden restricciones sociales del trabajo. Los colegas le ponen palos en las ruedas, el clima social es desastroso, cada cual trabaja en soledad y todo el mundo retiene información, impidiendo la cooperación, etc. En las así llamadas tareas de ejecución proliferan este tipo de dificultades que de una u otra manera impiden que el trabajador realice correctamente su trabajo, porque se lo acorrala entre procedimientos y reglamentaciones incompatibles entre sí (Dejours, Rapport...,1991).

Tomemos el ejemplo de un técnico en mantenimiento encargado del control técnico de las tareas realizadas en una central nuclear por un subcontratista a cargo de las tareas mecánicas. Son obras enormes con un trabajo de gran dimensión que exige mucha seguridad en las instalaciones. Los trabajos son realizados por equipos de obreros en turnos rotativos, día y noche. Pero el técnico responsable del control, empleado de la empresa contratante (la que firma el contrato con la empresa subcontratista), está solo. No puede vigilar las obras las veinticuatro horas del día, ya que debe descansar y dormir. Pero tiene que firmar las fichas y hacerse responsable de la calidad del servicio realizado por el subcontratista.

Pese a sus pedidos reiterados de ayuda, él es el único responsable y, para evitar que salgan perjudicados los trabajadores en situación precaria de la empresa subcontratista, debe firmar las fichas y aceptar la palabra del jefe del turno noche en cuanto a calidad del servicio realizado. No es una situación psicológica fácilmente aceptable por un técnico que conoce bien el oficio mecánico practicado durante veinte años y que también sabe bien cuántos engaños o trampas puede ocultar éste. Con la reorganización del trabajo, como consecuencia de las últimas reformas estructurales, se crean para él ciertas condiciones que lo colocan en una situación psicológica extremadamente dolorosa en relación con los valores del trabajo bien hecho, el sentido de la responsabilidad y la ética profesional.

Esta obligación de hacer mal el trabajo, de tener que darlo por terminado o mentir es una fuente importantísima y extremadamente frecuente de sufrimiento en el trabajo, presente tanto en la industria, como en los servicios, o en la administración.

Presentamos un segundo ejemplo.

Se trata de un ingeniero, recientemente destinado a un depósito de la SNCF (Empresa Nacional de Ferrocarriles). Unos días después de su llegada, se pone en su conocimiento que ha ocurrido un incidente en el sector de las vías que está bajo su responsabilidad. La barrera de un paso a nivel no se bajó al pasar una formación. En ese momento no había nadie en la ruta, ni a pie ni en automóvil.

El ingeniero reporta el incidente al personal de la dirección. Los sistemas automáticos no funcionaron. Según parece, después del accidente, y sin ningún tipo de intervención técnica ni reparación particular, las barreras siguieron funcionando correctamente. Pero el acontecimiento tuvo lugar. ¿Cuál es la causa? ¿Dónde está el desperfecto? Silencio generalizado entre los colegas. El nuevo ingeniero insiste, pero los demás minimizan la importancia del hecho. El ingeniero no lo entiende así y, considerando que se trata de un incidente grave, exige una investigación técnica completa. El personal va aislando poco a poco al nuevo empleado que se ha puesto problemático. ¿Por qué? Porque, con los cambios de estructura y la disminución de personal efectivo, el plantel gerencial se ve abrumado con una sobrecarga de trabajo tal que prefiere "evadirse". No pueden admitir oficialmente esta situación y se limitan a rechazar la investigación propuesta por el nuevo colega, que preanuncia dificultades y va a

consumir mucho tiempo y trabajo. Por eso insisten en que, con posterioridad al hecho alegado, las barreras siguieron funcionando aparentemente bien, sin nuevos incidentes. El tono de la discusión sube entre los compañeros. El ingeniero se niega a abandonar la investigación. Y defiende su opinión sobre la gravedad del incidente, que los otros minimizan. Hasta que, al final, el jefe de depósito pone un punto final a la discusión:

Jefe de depósito: ¿Hubo descarrilamiento?
Ingeniero: No
Jefe de depósito: ¿Hubo colisión con un vehículo o un peatón?
Ingeniero: No
Jefe de depósito: ¿Hubo heridos o muertos?
Ingeniero: No
Jefe de depósito: Entonces, no hubo incidente. El asunto queda cerrado.

Al salir de la reunión de personal, el ingeniero no se siente bien, ha perdido el equilibrio, no entiende la posición de los otros ni, sobre todo, su unanimidad. Tiene dudas y ya no sabe si simplemente está respetando el espíritu del reglamento y una ética del sentido común (al tiempo que sus colegas le oponen una negación de la realidad) o si, por el contrario, está dando pruebas de un perfeccionismo y una terquedad fuera de lugar, en cuyo caso toda su vida profesional debe ser reexaminada. En los días siguientes, sus colegas evitan compartir los almuerzos con él y hablarle. El pobre hombre ya no entiende nada. La presión aumenta. Se siente cada vez más angustiado y perplejo. Dos días después, en su lugar de trabajo, se arroja al vacío desde lo alto de las escaleras, atravesando las barreras (barandas). Es hospitalizado con fracturas múltiples, depresión, estado de confusión y tendencia suicida (se trata de un caso de alienación social, que debe diferenciarse de la alienación mental clásica definida por Sigaut [Sigaut, 1990].)

Contrariamente a lo que se podría creer, las situaciones de este tipo no son para nada excepcionales en el trabajo, aunque tengan un desenlace menos espectacular.

3. Sin esperanzas de reconocimiento

A veces, los obstáculos de lo real pueden superarse, como en el caso del médico reanimador. Otras, hay que capitular ante los obstáculos que impiden la calidad del trabajo, como lo hizo el técnico mecá-

nico. En otros casos se hace posible trabajar en buenas condiciones técnicas y sociales. Pero, cualquiera sea el resultado, en general implica una serie de esfuerzos que comprometen toda la personalidad y la inteligencia de quien trabaja. Hay seguramente holgazanes y deshonestos pero, en su gran mayoría, quienes trabajan se esfuerzan por hacer las cosas lo mejor posible y ponen en ello mucha energía, pasión y compromiso personal. Lo justo es que este aporte sea reconocido. Cuando no lo es, cuando pasa desapercibido en medio de la indiferencia general o los demás lo niegan, el resultado es un sufrimiento muy peligroso para la salud mental, como hemos visto en el caso del ingeniero de la SNCF, y se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad.

El reconocimiento no es un reclamo marginal de quienes trabajan. Muy por el contrario, se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo (lo que se designaba tradicionalmente en psicología con el término de "motivación en el trabajo").

El reconocimiento esperado por quien moviliza su subjetividad en el trabajo pasa por formas extremadamente reguladas que fueron analizadas y explicadas hace algunos años (juicio de utilidad y juicio de belleza) e implica la participación de ciertos actores, también ellos rigurosamente ubicados en relación con la función y al trabajo de quien espera el reconocimiento (Dejours, 1993b).

No es indispensable retomar aquí el análisis de la "psicodinámica del reconocimiento". Basta con reconocer su existencia para comprender el importante papel que juega en el destino del sufrimiento en el trabajo y la posibilidad de transformar el sufrimiento en placer.

Porque, efectivamente, de ese reconocimiento depende el sentido del sufrimiento. Cuando se reconoce la calidad de mi trabajo, lo que adquiere sentido son mis esfuerzos, mis angustias, mis dudas, mis decepciones y mis desalientos. Todo ese sufrimiento no fue en vano y no sólo ha contribuido a la organización del trabajo, sino que, a cambio, ha hecho de mí un sujeto diferente del que era antes del reconocimiento. El sujeto puede transferir ese reconocimiento del trabajo al registro de la construcción de su identidad. Y ese momento se traduce afectivamente por un sentimiento de alivio, de placer, de levedad de ser, a veces, e incluso de elación. Y el trabajo se inscribe así en la dinámica de la autorrealización. La identidad constituye la armazón de la salud mental. No hay crisis psicopatológica que no ten-

ga en su centro una crisis de identidad. Y esto es lo que confiere a la relación con el trabajo su dimensión propiamente dramática. Al no contar con los beneficios del reconocimiento de su trabajo ni poder acceder al sentido de la relación que vivé con ese trabajo, el sujeto se enfrenta a su sufrimiento y nada más que a él. Sufrimiento absurdo que sólo genera sufrimiento, dentro de un círculo vicioso, y que pronto será desestructurante, capaz de desestabilizar la identidad y la personalidad y de causar enfermedades mentales. Por eso no hay neutralidad en el trabajo en relación con la salud mental. Sin embargo, los análisis sociológicos y políticos subestiman masivamente esta dimensión "pática" del trabajo, con consecuencias teóricas que abordaremos más adelante.

4. Sufrimiento y defensa

Siendo así las cosas, aunque el reconocimiento esté en el horizonte de expectativas de los trabajadores, pocas veces lo recibe de manera satisfactoria. Y lo esperable es que el trabajo genere una multiplicidad de manifestaciones psicopatológicas. Para hacer un análisis y un inventario de estas *manifestaciones* se decidió emprender una serie de investigaciones clínicas bajo el nombre de "psicopatología del trabajo".

Al comenzar estas investigaciones, en la década del 50, nos esforzábamos por delimitar y caracterizar los efectos deletéreos del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores a fin de constituir una clínica de las "enfermedades mentales del trabajo". Pese a algunos resultados espectaculares -en particular, la neurosis de los telefonistas (Begoin, 1957)-, no se llegó a describir una patología mental del trabajo comparable a la patología de las afecciones somáticas profesionales, cuya variedad y especificidad es bien conocida.

Si el sufrimiento no está acompañado por una descompensación psicopatológica (es decir, por una ruptura del equilibrio psíquico que se manifiesta en la eclosión de una enfermedad mental), es porque el sujeto despliega contra él ciertas defensas que le permiten controlarlo. La investigación clínica demostró que, en el campo de la clínica del trabajo, junto a los mecanismos de defensa clásicos descriptos por el psicoanálisis, están las defensas construidas y sostenidas *colectivamente* por los trabajadores. Se trata de las "estrategias co-

lectivas de defensa", huella específica de las restricciones reales del trabajo. En un primer momento fueron descriptas las estrategias colectivas características de los trabajadores de la construcción y la obra pública, luego las de los operadores del control de producción en la industria química, los agentes de mantenimiento de las centrales nucleares, los soldados en el ejército, las de los marinos, enfermeras, médicos y cirujanos, los pilotos de caza, etc. Daremos algunas descripciones de esto en el capítulo VII, punto 3.

Las investigaciones se desarrollaron a partir de la inversión de la pregunta inicial. Más que seguir focalizando las inasequibles enfermedades mentales del trabajo, se comprobó que, en la mayoría de los casos, los trabajadores conservan su normalidad. ¿Cómo hacen estos trabajadores para no volverse locos, a pesar de los requerimientos del trabajo a que se ven confrontados? Lo enigmático es la "normalidad" en sí misma.

Se interpreta la normalidad como el resultado de un compromiso entre el sufrimiento y la lucha (individual o colectiva) contra el sufrimiento en el trabajo. Y en este caso la normalidad no implica la ausencia de sufrimiento. Al contrario, podemos sostener un concepto de "normalidad en el sufrimiento", en que la normalidad aparece no como el efecto pasivo de un condicionamiento social, de un conformismo cualquiera o una "normalización" peyorativa y menospreciable, obtenida por "interiorización" de la dominación social, sino como un resultado conquistado en la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por los requerimientos del trabajo.

Las investigaciones sobre psicodinámica del trabajo realizadas en los últimos veinte años revelaron estrategias defensivas más contrastadas. El análisis detallado del funcionamiento de estas estrategias revela también que pueden contribuir a hacer aceptable lo que no debería serlo. Por eso, las estrategias defensivas juegan un papel paradójico, pero capital, dentro de los resortes subjetivos de la dominación a que nos hemos referidos antes.

Las estrategias defensivas, necesarias para la protección de la salud mental contra los efectos deletéreos del sufrimiento, pueden funcionar también como una trampa que desensibiliza ante aquello que produce sufrimiento. Y, más allá de esto, a veces permiten que no sólo resulte tolerable el sufrimiento psíquico, sino también el *sufrimiento ético*, si entendemos por tal el sufrimiento que resulta no de un mal

sufrido por el sujeto, sino el que éste puede causar al cometer, por su trabajo, actos que reprueba moralmente. En otros términos, podría ser que hacer el mal, es decir infligir al otro "un sufrimiento indebido" (según la concepción propuesta por Pharo, sobre la cual volveremos más adelante [Pharo, 1996]), ocasione también un sufrimiento a quien lo hace en el marco de su trabajo. Y si es capaz de construir defensas contra este sufrimiento, puede salvaguardar su equilibrio psíquico. *¿Tienen el sufrimiento en el trabajo y la lucha defensiva contra el sufrimiento una incidencia sobre las posturas morales singulares y, más allá de ellas, sobre las conductas colectivas en el campo político?* Hasta ahora, esta pregunta no ha sido planteada porque los especialistas de la teoría sociológica y filosófica de la acción son generalmente reticentes a dar un espacio, en sus análisis, al sufrimiento subjetivo.

[1] N. de T.: El cuento infantil de Charles Perrault es de lectura muy corriente en Francia.

[2] El término "sujeto" aparecerá con frecuencia en este libro. No es un término general que designa al sujeto tanto como hombre o mujer, una persona cualquiera o un agente indefinido. Cada vez que este término aparezca será para hablar de aquél o aquélla que experimenta afectivamente la situación que estamos indagando. Afectivamente, es decir a modo de emoción o sentimiento, que no son simplemente el contenido del pensamiento sino, sobre todo y ante todo, un estado del cuerpo. La afectividad es la forma por la cual el cuerpo se experimenta a sí mismo en el reencuentro con el mundo. La afectividad remite al fundamento de la subjetividad. La subjetividad es dada, adviene, no es una creación. Lo esencial de la subjetividad es del orden de lo invisible. El sufrimiento no se ve. El dolor tampoco. El placer no es visible. Estos estados afectivos no son mensurables. Se experimentan "con los ojos cerrados". Que la afectividad escape siempre a la medida o la evaluación cuantitativa y pertenezca a la noche, no justifica que le neguemos realidad ni que rechacemos por oscurantismo a aquéllos que osan hablar. Nadie ignora qué es el sufrimiento y qué es el placer, y cada cual sabe que sólo se experimenta en la intimidad de la experiencia interior. Lo que puede mostrarse del sufrimiento o del placer sólo está sugerido. Negar o despreciar la subjetividad y la afectividad, no es otra cosa que negar en el hombre aquello que hace a su humanidad, es negar la vida misma (Henry, 1965). Este libro se rebela contra todas las formas de condescendencia y desprecio frente a la subjetividad, que se han transformado en el credo de las elites gerenciales y políticas y la contraseña del intelectual parisino.
El término "sujeto" no aparecerá en el texto cada vez que, por lo que acabamos de decir de la subjetividad, sea imposible reemplazarlo por agente, actor, trabajador, operador, ciudadano o persona, términos que cada cual remite a una serie de connotaciones específicas y a teorías o disciplinas distintas.

Capítulo III

El sufrimiento negado

El desempleo es la fuente principal de injusticia y sufrimiento en la sociedad francesa actual y el escenario principal de ese sufrimiento es, por supuesto, el trabajo, tanto para quienes están excluidos de él como para quienes tienen uno. Las organizaciones sindicales cumplen por lo tanto un papel principal. Muchos analistas atribuyen la atonía de las reacciones frente al aumento de la infelicidad social a esta debilidad creciente de las organizaciones sindicales. El análisis es correcto. Pero incompleto. La debilidad de los sindicatos, también en esto ¿será causa o consecuencia?

1. La negación de las organizaciones políticas y sindicales

Según nuestra hipótesis, la debilidad sindical y la rápida desindicalización, que avanzó al ritmo del desarrollo de la tolerancia frente a la injusticia y la infelicidad del otro, son tanto causa de esta tolerancia como efecto de ella.

Efectivamente, mucho antes de que estallase la crisis del empleo, las organizaciones sindicales ya habían desatendido el tema del sufrimiento en el trabajo, y en general el de las relaciones entre subjetividad y trabajo.

El tema del sufrimiento en la relación laboral emergió en forma masiva con los movimientos sociales de 1968. En esa época surgió un amplio debate sobre la naturaleza de los *reclamos* obreros. Reclamos gremiales contra reclamos políticos; reclamos salariales contra reclamos cualitativos sobre las condiciones y el sentido del trabajo. En aquel momento, el tema de la alienación era expresado con fuerza en el mundo de los obreros y los empleados, pero casi sistemáticamente soslayado en las discusiones de las organizaciones sindicales mayoritarias.

El movimiento de izquierda se apoderó de estos reclamos que los sindicatos y el partido comunista francés (PCF) habían abandonado,

pero lo hizo sólo desde la perspectiva de un movimiento de reagrupamiento con objetivos políticos revolucionarios orientados hacia la toma del poder. El análisis del tema específico del sufrimiento en el trabajo que realizó el movimiento de izquierda no fue mejor que el de las organizaciones tradicionales, ni tampoco se le prestó una mayor consideración. Y las esporádicas descripciones del sufrimiento psíquico, cuando las hubo, fueron intercaladas en una novela o relato (Linhart, 1978) y no en un texto de análisis político o sindical. Las diversas organizaciones políticas se ocuparon únicamente del sufrimiento psíquico y los reclamos sobre accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y en general el tema de la salud del *cuerpo*. Señalemos además que, en Francia, el tema de la salud en el trabajo fue abordado con mucha más lentitud y parsimonia que en los otros países europeos (Rebérioux, 1989), y fuera de Europa (Crespo-Merlo, 1996).

Más allá de la salud del cuerpo, las preocupaciones sobre salud mental, sufrimiento psíquico en el trabajo, temor frente a la alineación y *crisis del sentido del trabajo* no fueron ni analizadas ni comprendidas, y además en general se las descalificó y se las rechazó.

En la década del 70, tanto las organizaciones sindicales mayoritarias como las organizaciones de izquierda se negaron a considerar los problemas relacionados con la *subjetividad* en el trabajo. Antes de 1968, a pedido de la CGT, se habían hecho algunos estudios sobre psicopatología del trabajo (Begoin, 1957; Le Guillant, 1985; Moscovitz, 1971), pero son muy pocas las investigaciones realizadas en este campo con posterioridad a esa fecha.

Las investigaciones en psicopatología del trabajo emprendidas en la década del 70 tuvieron que enfrentarse en su momento con la negativa de los sindicatos y la condena de la izquierda. Todo lo que estaba ligado a la subjetividad, el sufrimiento subjetivo, la patología mental y los tratamientos psicoterapéuticos suscitaba desconfianza, e incluso era negado públicamente, salvo en algunos casos notorios (Hodebourg, 1993). ¿Cuáles eran las razones de esta reticencia? Cualquier aproximación a los problemas psicológicos por parte de psicólogos, médicos, psiquiatras y psicoanalistas estaba marcada por un pecado capital, el de privilegiar la subjetividad individual, conducir a prácticas individualistas y obstaculizar la acción colectiva. El análisis del sufrimiento psíquico incursionaba en la *subjetividad* simple reflejo ficticio y carente de valor ligado al *subjetivismo* y al idealis-

mo. Se sospechaba que las preocupaciones sobre la salud mental, consideradas antimaterialistas, obstaculizaban *la movilización colectiva y la conciencia de clase*, en provecho de un "ombliguismo pequeño-burgués" de índole profundamente reaccionaria. Las denuncias contra *"el psicoanálisis como ideología reaccionaria"* (Bonafé *et al.*, 1949) seguían siendo dominantes en los análisis de las organizaciones sindicales y de izquierda de la década del 70. Desde mi punto de vista, las ideas de esa declaración constituyen un error histórico que ha tenido una incidencia nefasta:

- Por un lado, impidió el desarrollo de las investigaciones sobre la temática del sufrimiento psíquico, y se obstaculizó todo intento de realizarlas, creando una situación de ignorancia que privó a las organizaciones de ideas y medios de acción en un terreno que iba a ser decisivo.

- Al mismo tiempo, las investigaciones hechas en psicología del trabajo, en psicosociología sobre el estrés en el trabajo, en psicopatología general y en psicoanálisis siguieron avanzando en amplios sectores de la sociedad (escuelas, justicia, hospitales, policía, partidos políticos, etc.) y en muchos espacios de práctica, incluyendo a especialistas en comercio, gestión, medios de comunicación, comunicación y gerenciamiento. ¡Pero no en el terreno de la medicina laboral, ni en los sindicatos! Este atraso de unos, este defasaje creciente en relación con las preocupaciones de la población, esta sensibilización creciente por parte de los otros (profesionales, cuadros empresariales, encargados de la gestión e intelectuales) presidieron la aparición progresiva -a ritmo constante- de prácticas novedosas, como la formación de cuadros en dinámica grupal, psicosociología, animación, etc.

El resultado más tangible de este amplio movimiento desplegado por fuera de las organizaciones obreras fue *la emergencia, en la década del 80, de una nueva noción: los "recursos humanos"*. En este terreno en el que los sindicatos se negaron a aventurarse, la patronal y los cuadros empresariales forjaron nuevas concepciones e introdujeron nuevas prácticas relacionadas con la subjetividad y el sentido del trabajo: cultura empresarial, proyecto institucional, movilización de las organizaciones, etc., agrandando dramáticamente la brecha entre capacidad de iniciativa de los cuadros empresariales y la patronal por un lado, y capacidad de resistencia y acción colectiva de las organizaciones sindicales, por el otro.

- Pero la consecuencia más nefasta de esta reticencia sindical al análisis de la subjetividad y del sufrimiento en la relación laboral es indudablemente que, al mismo tiempo, *estas organizaciones contribuyeron de manera muy poco afortunada a la descalificación de la palabra sobre el sufrimiento, propiciando una actitud de tolerancia frente al sufrimiento subjetivo.* La organización de esta tolerancia al sufrimiento psíquico y la infelicidad es, en parte, resultado de la política de las organizaciones sindicales y de izquierda, así como de los partidos de izquierda. Esta es la paradoja.

Desde principios de la década del 70, las temáticas que preocupaban a estas organizaciones dejaron de corresponderse con las vivencias de las personas en el trabajo. De manera que, unos diez años después, en pleno crecimiento del desempleo, los asalariados ya no se reconocían en las consignas de sus organizaciones. La desindicalización se desarrolló de manera irresistible hasta que Francia se convirtió en el país europeo con la menor tasa de sindicalización. En otros términos, la debilidad sindical podría estar ligada, al menos en parte, a un error de análisis sobre la significación de los sucesos de Mayo de 1968. Y esta debilidad estaba ya presente en estado latente, antes de la crisis de empleo y el giro del socialismo hacia el liberalismo económico. La debilidad sindical no sería la causa de la tolerancia a la injusticia que vivimos hoy, sino la consecuencia del desconocimiento y la ausencia de análisis del sufrimiento subjetivo por parte de las organizaciones sindicales, desde antes de la crisis del empleo.

El silencio social sobre la injusticia y la infelicidad que permitió el triunfo del economicismo de la era Mitterrand podría, en última instancia, vincularse a un encuentro fallido de las organizaciones sindicales con el problema de la subjetividad y del sufrimiento, que indujo un retraso importante en el desarrollo de las tesis sobre el liberalismo económico y dejó el campo libre a los promotores de los conceptos de recursos humanos, cultura empresarial, y una seria dificultad para producir un proyecto alternativo frente al economicismo, tanto de izquierda como de derecha.

2. Vergüenza e inhibición de la acción colectiva

La ausencia de reacciones colectivas frente a la infelicidad social y psicológica que provoca hoy en día el *desempleo* fue precedida por un rechazo deliberado de las formas de movilización colectiva frente al

sufrimiento ocasionado *por el trabajo,* con el pretexto de que ese sufrimiento era simplemente sensiblería y que movilizarse en nombre del sufrimiento psíquico era tomar el efecto por la causa, llevando el movimiento político-sindical hacia el inmovilismo.

La indiferencia ante el sufrimiento psíquico de los que trabajan abrió el camino a la tolerancia social de cara al sufrimiento de los desempleados. Pero configura sólo una condición favorecedora, y esta etapa de nuestra historia no logra explicar por sí sola la tolerancia creciente frente al sufrimiento y la injusticia. También es preciso profundizar el análisis sobre la relación laboral que se convirtió en el blanco de las concepciones neoliberales de la década del 80.

La falla del análisis realizado por las organizaciones político-sindicales sobre la evolución de las mentalidades y preocupaciones emergentes de cara al sufrimiento en el trabajo dejó el campo libre a las innovaciones gerenciales y económicas. Y así, quienes especulaban acordando una generosidad fiscal sin precedentes a los ingresos financieros, favoreciendo los ingresos patrimoniales en detrimento de los ingresos por trabajo, organizando una distribución desigual de la riqueza -riqueza que se incrementó considerablemente en el país al tiempo que surgía una nueva pobreza- fueron los mismos que generaban la infelicidad social, el sufrimiento y la injusticia y, a su vez, los únicos que se preocupaban por forjar nuevas utopías sociales. Estas nuevas utopías sociales, inspiradas por Estados Unidos y Japón, sostenían que la promesa de felicidad ya no estaba en la cultura, la escuela ni la política, sino en el porvenir de las empresas. Proliferaron las "culturas empresariales", con nuevos métodos de reclutamiento y formas de gestión, especialmente en las gerencias de "recursos humanos". La empresa era el punto de partida del sufrimiento y la injusticia -planes de despido, "planes sociales"-, paralelamente aparecía como defensora de la promesa de bienestar, identidad y realización para aquéllos que supieran adaptarse y prestar una contribución sustancial a su éxito y "excelencia".

Sin embargo, más allá de ese objetivo principal -las utilidades-, lo que va a caracterizar a la empresa ya no es su *producción,* ni el *trabajo,* sino su *organización,* su *gestión,* su *gerenciamiento.* Se propone así un desplazamiento esencial en lo cualitativo. *El tema de la "organización" (de la empresa) reemplaza el tema del trabajo en las prácticas discursivas del neoliberalismo.*

Esto configura un verdadero giro cuya característica principal no

es la promoción de la gerenciación o la gestión, que siempre ocuparon un lugar de privilegio. Lo que se busca esencialmente es descalificar toda preocupación por el trabajo, cuya "centralidad" es cuestionada, tanto en el plano económico como en el plano social y psicológico.

En lo referente al problema de la centralidad del trabajo y su retroceso en los últimos quince años, remitimos a distintas fuentes que han retomado recientemente el debate: Freyssenet (1994); De Bandt, Dejours, Dubar (1995); Cours-Salies (1995); Kergoat (1994). Las tesis neoliberales son, en síntesis, las siguientes:

- Ya no hay trabajo y éste se convierte en una mercancía rara en nuestra sociedad. La razón principal de este cambio serían el progreso tecnológico, la automatización, la robotización, etc.
- El trabajo ya no plantea problemas de orden científico. Se habría transformado en algo transparente, inteligible, reproducible y formalizable, y estaríamos en condiciones de ir reemplazando progresivamente al hombre por autómatas. El trabajo sólo implicaría la ejecución. Y los únicos problemas residuales de la empresa serían los referidos a la concepción y la gestión.
- Habiendo perdido su misterio, el trabajo no puede ser una oportunidad de autorrealización, ni una fuente de sentido para los hombres y mujeres de la "sociedad posmoderna". Lo aconsejable sería buscar sustitutos del trabajo como mediador de la subjetividad, la identidad y el sentido (Gorz, 1993 y Meda, 1995).

Estas tres tesis pueden ser refutadas:

- Por un lado, no es cierto que el trabajo se convierta en una mercancía rara. Al tiempo que "se hace una limpieza" de personal, los que siguen trabajando deben esforzarse cada vez más y la duración real del trabajo crece constantemente. Esto se registra no sólo en los cuadros empresariales sino también en los técnicos, empleados y en todos los "operarios", en particular los subcontratados. Por otro lado, una parte importante del trabajo se "deslocaliza" hacia los países del Sur, en Extremo Oriente por ejemplo (Portier, 1997), donde el pago se reduce de modo alarmante. El trabajo no disminuye, sino que aumenta. Pero cambia de ubicación geográfica mediante la división internacional del trabajo y de los riesgos. Y finalmente, también hay una parte del trabajo, difícil de calcular, por supuesto, que se "deslocaliza" no en dirección al Sur sino hacia el interior, recurriendo a la subcontratación, al trabajo precario, las changas, el trabajo no

remunerado (pasantías en empresas, contratos de aprendizaje, horas extras a discreción, etc.), el trabajo ilegal (talleres clandestinos de confección, tercerización generalizada de mano de obra en la construcción y obra pública o el mantenimiento de centrales nucleares, empresas de mudanzas y limpieza, etc.).

- El trabajo no es totalmente inteligible, formalizable y automatizable. Mientras se difunde el eslogan de la "calidad total", se producen con una frecuencia creciente incidentes que afectan la calidad del trabajo y la seguridad de personas e instalaciones. Es cada vez más difícil disimular la degradación de las condiciones de higiene y los errores en la administración de tratamientos en los hospitales. Hace varios años que el número de accidentes de trabajo mortales ha vuelto a aumentar, especialmente en la construcción y la obra pública. El aumento del número de accidentes ferroviarios altera la seguridad de los trenes, y otra vez comienza a cuestionarse la de las centrales nucleares.

- El trabajo sigue siendo el único mediador para la autorrealización en el campo social, y hasta el momento no han surgido reemplazos (Rebérioux, 1993).

- Aunque el trabajo pueda ser mediador de la emancipación, también sigue siendo, para quienes tienen un empleo, generador de sufrimientos, como lo vienen mostrando desde hace unos quince años las investigaciones en psicodinámica del trabajo. Y además de generar sufrimientos ya conocidos, puede generar otros nuevos ligados al gerenciamiento, especialmente entre los cuadros empresariales, como veremos más adelante.

Señalemos que quienes sufren los efectos de la intensificación del trabajo, con su aumento de carga de trabajo y padecimiento, o la degradación progresiva de las relaciones en el trabajo (arbitrariedad en las decisiones, desconfianza, individualismo, competencia desleal entre agentes, arribismo desenfrenado, etc.) tienen además grandes dificultades para reaccionar en forma colectiva.

Cuando los trabajadores en situación de desempleo e injusticia originada en la exclusión intentan ejercer la huelga como modo de lucha se enfrentan a dos tipos de dificultades que, por subjetivas que sean, no dejan de tener una incidencia importante en la movilización colectiva y política:

- La culpa marcada por "los otros", es decir, el efecto subjetivo del juicio de desaprobación proferido por políticos, intelectuales, cua-

dros empresariales, medios de comunicación, o por la mayoría silenciosa, contra esas huelgas de "privilegiados", que constituirían además una amenaza para la continuidad de las empresas. En 1988-1989, por ejemplo, las huelgas organizadas por los ferroviarios y los docentes fueron fuertemente atacadas, incluso por la izquierda, y fracasaron en gran medida por este motivo. Las huelgas de 1995 y posteriores le otorgaron sólo un tibio espacio al análisis del sufrimiento en el trabajo, y hay dudas en cuanto a hacer de éste un tema de discusión específico. Se plantea claramente la lucha contra el abandono de los valores ligados al servicio público y se denuncia el desempleo, pero el debate sobre el sufrimiento en el trabajo se mantiene en estado embrionario.

- El hecho de protestar cuando hay otros menos favorecidos genera una vergüenza espontánea. Es como si, hoy, las relaciones de dominación y la injusticia social sólo afectaran a los desempleados y los pobres, dejando indemnes a los privilegiados que tienen un empleo y recursos. Mencionar la situación de quienes padecen *a causa del trabajo,* suele desatar una reacción de distanciamiento o indignación porque quien lo hace parece ser incapaz de sensibilizarse ante el destino supuestamente peor de quienes sufren por carencia de trabajo.

El espacio abierto a la palabra sobre el sufrimiento en el trabajo se restringe tanto que en estos últimos años asistimos a ciertas situaciones dramáticas antes desconocidas. Los intentos de suicidio o suicidios consumados en los lugares de trabajo son probablemente prueba del impasse psíquico generado por la ausencia de un interlocutor capaz de escuchar la palabra de los que sufren por su trabajo, y el consiguiente mutismo generalizado.

Una empresa industrial nos pidió un trabajo de consultoría. Un técnico se había ahorcado a media mañana en su puesto de trabajo. El personal -colegas, compañeros- está evidentemente muy conmocionado. El médico laboral, víctima también él de innumerables tentativas de intimidación por parte de la dirección para disuadirlo de poner tanto "celo" profesional en su actividad médica con los asalariados, hace llegar, en nombre del Comité de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo (C.H.S.C.T.), un pedido de investigación desde la psicopatología del trabajo sobre las causas y consecuencias del suicidio del técnico. Se realizan muchas reuniones en planta con el equipo de expertos, en presencia de los distintos actores sociales. Pero la presión que la dirección viene ejerciendo en los últimos me-

ses sobre el empleo es de tal intensidad que lo que los sindicatos plantean como principal preocupación es el tema de los contratos. En este contexto, la vergüenza de tratar en primer término el tema del sufrimiento en el trabajo y reclamar en su nombre financiamiento para la investigación genera tergiversaciones y dudas, y se soslaya el pedido inicial del sindicato, por debilitamiento de la voluntad y la convicción. De este modo, la vergüenza de darle voz al sufrimiento en el trabajo anteponiéndolo al sufrimiento de quienes corren el riesgo de despido deja un caso de suicidio sin análisis, sin explicación ni discusión. La vergüenza que produce quejarse sienta un precedente peligroso. Alguien puede suicidarse en un taller de la empresa sin que esto configure un hecho de relevancia. Terrible precedente de banalización de un acto desesperado, espectacular y elocuente en sí, dirigido abiertamente al colectivo de trabajo y a la empresa. Y así, la muerte de un hombre -de un colega- en el taller puede ser considerada como parte integrante de la situación de trabajo y mirada como un incidente ordinario. ¿Esa permanencia inmutable en el puesto de trabajo estará significando que de ahora en más el suicidio forma parte del escenario laboral?

Otros casos igualmente graves, e incluso más espectaculares, han dado lugar en los últimos años a pedidos de intervención profesional que tuvieron un destino parecido al mencionado, un destino de mutismo y silencio que generan secreto y terminan en amnesia forzada.

Y así, esta primera fase del proceso de construcción de la tolerancia al sufrimiento configurada por la *negativa sindical* a ocuparse de la subjetividad se continúa en una segunda fase, la de la *vergüenza* de hacer público el sufrimiento generado por las nuevas tecnologías de gestión de personal.

Se podrá decir que me estoy ocupando solamente del sufrimiento de los que trabajan y no del de los desempleados y marginados, que es el punto de partida de la discusión sobre la tolerancia al sufrimiento en la sociedad contemporánea.

Mi punto de vista está basado en las enseñanzas de la clínica psicopatológica sobre la percepción del sufrimiento en tercera persona, es decir, del sufrimiento inflingido al otro por un tercero. La percepción del sufrimiento ajeno no implica únicamente el proceso cognitivo, por otra parte muy complejo en su construcción psíquica y so-

cial (Pharo, 1996). Supone además, en todos los casos, una participación pática[1] del sujeto que lo percibe. La percepción del sufrimiento ajeno activa una experiencia sensible y una emoción; a partir de ellas se asocian pensamientos cuyo contenido depende de la historia singular del sujeto que percibe: culpa, agresividad, goce, etc.

La percepción del sufrimiento en el otro provoca entonces la activación de un proceso *afectivo*. Y a su vez, este proceso afectivo parece ser indispensable para completar la percepción mediante una toma de conciencia. En otros términos, la estabilización mnémica de la percepción, necesaria para poder ejercer el juicio (relevo del sistema de percepción-conciencia por el sistema preconsciente en la teoría psicoanalítica) depende de la reacción defensiva del sujeto frente a su emoción: rechazo, negación o represión. En el caso de la negación o el rechazo, el sujeto no recuerda su percepción del sufrimiento ajeno, pierde conciencia de ella.

Acabamos de ver que, en la actualidad, el sujeto que sufre por su relación con el trabajo se ve obligado a impedirse la expresión pública de su propio sufrimiento. Corre así el riesgo de situarse afectivamente en una posición de indisponibilidad e *intolerancia* frente a la emoción que activa en él la percepción del sufrimiento ajeno[2]. *De manera que, finalmente, la intolerancia afectiva a la propia emoción reactiva conduce al sujeto a aislarse frente al sufrimiento ajeno mediante una actitud de indiferencia, y por lo tanto de tolerancia frente a aquello que provoca el sufrimiento.*

En otros términos, la conciencia del -o la insensibilidad al- sufrimiento de los desempleados es indefectiblemente tributaria de la relación del sujeto con su propio sufrimiento. Esta es la razón por la cual el análisis de la tolerancia al sufrimiento del *desempleado* y a la injusticia que éste padece pasa por la dilucidación del sufrimiento en el *trabajo*. O, para decirlo con otras palabras, *la imposibilidad de expresar y elaborar el sufrimiento en el trabajo constituye un gran obstáculo para el reconocimiento del sufrimiento de quienes no tienen empleo.*

3. La emergencia del miedo y la sumisión

Sólo adentrándonos en el mundo del trabajo podemos proseguir el análisis de la tolerancia social ante el sufrimiento y la injusticia. De hecho, en la tercera etapa del proceso tiene lugar un nuevo clivaje, ya no entre sufrimiento e indignación, sino entre dos poblaciones, la

de los que trabajan y la de las víctimas del desempleo y la injusticia.

El aumento de la carga de trabajo para quienes quedan dentro de las empresas no es el único efecto de los despidos. Una investigación recientemente realizada en la industria automotriz muestra que el sufrimiento de quienes trabajan adopta formas nuevas e inquietantes. Este trabajo fue efectuado en un taller automotriz en 1994, veinte años después de una primera investigación efectuada en el mismo taller. Según los ingenieros de métodos, la organización del trabajo había cambiado radicalmente en esa planta, en relación con la de veinte años antes, mediante la introducción de métodos inspirados en el modelo japonés, en particular el de *flujos tensos (just-in-time)*.

Fue grande la sorpresa al constatar que la diferencia principal en el nivel de los "operarios"[3], en comparación con los viejos obreros especializados (OS), tiene que ver con la cantidad, sustancialmente menor que antes. También notamos que los talleres estaban más despejados, resultado de un menor número de repuestos y supervisores presentes (pocos ajustadores y capataces, ningún cronometrador).

Pero el trabajo, en tanto actividad (en el sentido ergonómico del trabajo), no es cualitativamente muy distinto de lo que era hace veinte años. Un análisis más detallado de las vivencias obreras revela que los tiempos muertos han desaparecido, que el "índice de compromiso" (es decir, la parte del tiempo efectivo pasado en la línea, dedicado a tareas directas de fabricación, montaje o producción, una vez sustraídos los tiempos de desplazamiento, abastecimiento, pausa o descanso) es mucho más extenuante que en el pasado, que no existe actualmente ningún medio para sustraerse al ritmo, ninguna posibilidad ni siquiera transitoria de soslayar individual o colectivamente las exigencias de la organización. La preocupación principal desde el punto de vista subjetivo es la *resistencia*, es decir, la capacidad de aguantar en el instante y en la duración, sin "claudicar", sin dejarse vencer por el desgaste de la piel de las manos (algunos obreros vendan sus dedos con trapos para no sangrar), sin lastimarse y sin enfermarse. Las exigencias del trabajo y los ritmos son literalmente "infernales". ¡Pero ahora nadie lo dice! Son normales. El sufrimiento moral y psíquico es intenso, y se percibe en mayor medida en los más jóvenes que son minoría en la planta, ya que la edad promedio de los operarios supera los 40 años. Los jóvenes tienen que pasar por una selección implacable. Más de 15.000 personas se presentan espontáneamente cada año a la puerta de la planta para pedir empleo. La di-

rección de recursos humanos nos informó que todas las candidaturas son evaluadas aunque finalmente no se tomen más de 150 ó 300 jóvenes. El proceso de selección incluye con toda seguridad pruebas múltiples y variadas, en las cuales se sondea la "motivación" que debe ser fuerte, sin fallas y asociada a una propensión al esfuerzo y a las pruebas de buena voluntad y disciplina, indispensables para que un candidato sea seleccionado[4].

El ingresante recibe una formación en la cual se le da a conocer que ha sido elegido por estar entre los mejores, que se lo considera un elegido dentro de una elite y que se espera de él un resultado a la altura de sus capacidades y de las obligaciones morales que tiene para con la empresa que le brindó su confianza y el privilegio de formar parte de ella. Si el nuevo trabajador se involucra verdaderamente en el trabajo, la empresa puede asegurarle una hermosa carrera.

Ahora bien, los jóvenes son reclutados -evidentemente- para preparar el relevo de los obreros de más edad que trabajan en la línea y envejecen en ella. Deseosos de aprender y mostrar su empeño, estos jóvenes aceptan al comienzo todas las tareas polivalentes sin escurrirle el bulto a nada. Pero con el tiempo entienden que el futuro no les depara otra cosa que no sea la línea. Y que si no la aceptan, se les agradecerán los servicios prestados.

El punto de vista de estos trabajadores se va modificando progresivamente. Poco a poco el trabajo se convierte en infelicidad. A la decepción sigue la macabra sensación de que la línea y la empresa los van vaciando de toda sustancia vital, de su energía e incluso de su sangre. Se sienten "anémicos", "expoliados", víctimas de una "extracción". En el curso que reciben al ingresar se les dice "Uds. son la sangre nueva de la empresa", "La empresa necesita juventud y sangre nueva". Y estas metáforas se invierten cruelmente en las jóvenes mentes de 20 años. Guardan para sí, sin realmente creer en ella, la secreta esperanza de que algún día van a dejar la línea para pasar a ser jefes de unidad elemental de trabajo (UET). Esta esperanza es condición *sine qua non* para poder soportar la línea agotadora que desgasta con una rapidez pavorosa.

Los jóvenes miran a los más viejos con respeto e incluso admiración: ¿cómo hacen ellos para poder resistir esa terrible organización del trabajo? ¿Dónde encuentran, luego de tantos años, los resortes de su resistencia? De hecho, pese a estar motivados y decididos, pese a su entusiasmo, muchos de estos jóvenes contratados no consiguen

soportar el ritmo de trabajo. Y la rotación en los puestos (es decir el índice de salidas y reemplazos en relación con la población de jóvenes contratados) es anormalmente elevada, según la dirección de recursos humanos.

El trabajo de estos obreros se complica por un déficit crónico de personal. Cada mañana, el jefe de UET vuelve a enfrentar los habituales conflictos y negociaciones con sus colegas de otras unidades, para pelearles uno o varios operadores y así intentar atenuar los efectos del déficit de personal en el segmento de la línea a su cargo.

"El autocontrol" a la japonesa implica trabajo adicional y un sistema diabólico de dominación auto-administrada que supera ampliamente los resultados disciplinares que antes se podían obtener con los medios convencionales de control. No podemos incluir aquí todas las descripciones de las vivencias subjetivas de los operadores. Proponemos un breve panorama que dé cuenta del escenario actual. Desde hace 20 años, se vienen realizando muchos trabajos sobre productividad, producción, gestión, calidad, etc., encomendados a investigadores que no pertenecen a la empresa. Pero aún no se había realizado *ninguna* investigación sobre la vivencia subjetiva de la condición del "operador de producción". Nuestro trabajo de investigación nos condujo así a una situación inédita. Entre la descripción de la situación realizada por las otras investigaciones y la nuestra hay tan poca semejanza que tenemos la sensación de que no tuvimos acceso a la misma planta de nuestros colegas, ni a los mismos talleres, ni a la misma empresa, ni al mismo sector de producción, ni a los mismos trabajadores. Los investigadores mencionados y los ingenieros de métodos en actividad describen la situación actual como si se tratase de un mundo radicalmente nuevo. Para nosotros, por el contrario, hay una similitud indiscutible entre ayer y hoy con un agravamiento neto, en todo caso, del sufrimiento subjetivo de los operadores y jefes de UET (que reemplazan a los antiguos capataces). Esta paradoja nos condujo a proponer la introducción de un nuevo concepto: el del defasaje entre "*descripción* (en el sentido de Anscombe, 1979) *gerencial del trabajo*" (proporcionada por los cuadros) y la "*descripción subjetiva del trabajo*" (A. Llory y M. Llory, 1996).

La "descripción subjetiva", que oponemos aquí a la "descripción gerencial", es una descripción del trabajo que se reconstruye a partir del relato de los operadores y de los jefes de UET. Relato de las dificultades con que unos y otros se enfrentan en el ejercicio del traba-

jo; relato también sobre las formas de "arreglárselas" con estas dificultades, de superarlas o esquivarlas, incluso de derivarlas a otros. Descubrimos entonces que el trabajo no reproduce en absoluto el deseo de los ingenieros de métodos, diseñadores o personal de gestión. Los imprevistos son legión, la organización del trabajo está constantemente sujeta a modificaciones e improvisaciones que ponen a los operadores y jefes de unidad en situaciones caóticas, imposibilitados de prever lo que va a pasar.

Esta "descripción" del trabajo es subjetiva, en el sentido de que se la construye a partir de la elaboración de la experiencia vivida por los operadores, suspendiendo toda referencia a la organización formal. Que la descripción sea subjetiva no implica que su contenido va a ser arbitrario o fantasioso. Al contrario, para lograr una descripción subjetiva del trabajo, es necesario recurrir a una metodología científica densa (Dejours, 1993b).

La "descripción gerencial" del trabajo es la provista por los departamentos de métodos, calidad y gestión de recursos humanos.

Oponer la "descripción subjetiva" a la "descripción gerencial" del trabajo no significa afirmar que la verdad se encontraría del lado de la primera, y el error en la segunda. El tema no es ése. Una y otra son formas de describir la organización real del trabajo tratando de delimitarla o acercarse lo más posible a ella. Por el momento, la divergencia creciente entre estas dos descripciones resulta particularmente preocupante. Tanto en cuanto al deseo de conocer el funcionamiento real del proceso de trabajo cuanto por lo que les sucede a aquéllos que están en la línea. Evidentemente, el trabajo no presenta de ninguna manera el carácter normalizado y controlado que supone la descripción gerencial. Al contrario, por las dificultades y los esfuerzos requeridos para paliar los reiterados incidentes que tienen lugar en la línea así como por el nivel de compromiso, el trabajo en la línea resulta cada vez más penoso.

Una vez más, el problema que se plantea es la debilidad o la ausencia de un movimiento colectivo de lucha contra una situación que no hubiese sido tolerada quince o veinte años atrás en Francia. Una vez realizadas la devolución de los resultados de la investigación, y la validación y confirmación de las interpretaciones por parte de los operadores, los jefes de UET e incluso los mismos cuadros medios de la empresa, la explicación más convincente para la persistencia de esta situación parece ser la *aparición del miedo.*

Todos estos trabajadores viven constantemente la amenaza de despido. La mayor parte de las variaciones en el ritmo producción (en función de las listas de pedidos) es absorbida por empleados precarios, por los que tienen un contrato temporario y sobre todo por los titulares de contratos de empleo solidario (CES).

En otras palabras, la precariedad no afecta únicamente a los trabajadores precarios, sino que tiene graves consecuencias en las vivencias y conductas de quienes trabajan. En definitiva, es el trabajo de éstos el que se precariza por la posibilidad tanto de recurrir a empleos precarios para reemplazarlos como de despedirlos ante la menor falla (ya casi no hay ausentismo, los operarios siguen trabajando incluso si están enfermos, mientras puedan).

Por ello preferimos el término "*precarización*" y no precariedad.

- El primer efecto de la precarización es la intensificación del trabajo y el aumento del sufrimiento subjetivo (con una suba indudable de las tasas de mortalidad "externalizada" por las empresas mediante las políticas de despidos).
- El segundo efecto es la neutralización de la movilización colectiva contra el sufrimiento, la dominación y la alienación.
- La tercera consecuencia es el silenciamiento, la ceguera y la sordera como estrategia defensiva. Cada cual debe preocuparse en primer término por "mantenerse a flote". Frente a la infelicidad ajena no sólo "no hay nada que hacer", sino que su percepción provoca un malestar o una dificultad subjetiva suplementaria que malogran los esfuerzos de resistencia. Por eso, para poder resistir conviene cerrarse frente a lo que se ve, a lo que se escucha alrededor sin registrar el sufrimiento y la injusticia infligidos a otros. Nuestra investigación muestra que, desde los operadores hasta los cuadros medios, todos utilizan los mismos mecanismos de defensa: *la negación del sufrimiento ajeno y el silencio del propio.*
- El cuarto efecto de la amenaza de despido y la precarización es el individualismo. Cada uno está en lo suyo. De este modo, a partir de un determinado nivel de sufrimiento "la miseria no une, sino que destruye la reciprocidad" (Sofsky, 1993: 358).

Se plantea entonces, inevitablemente, el problema de la movilización subjetiva de la inteligencia, el ingenio y sobre todo la cooperación (horizontal y vertical) sin las cuales el proceso de trabajo se paraliza. ¿Los efectos del miedo tendrán en última instancia un impacto desfavorable sobre la calidad y la productividad?

Es difícil dar una respuesta convincente a esta pregunta. Es indudable que "la producción sale". Todos los indicadores de calidad parecen certificar su excelencia ("calidad total"). Sin embargo, un análisis en detalle de los indicadores nos deja perplejos. Las ganancias de productividad podrían ser resultado, en su mayor parte, de la reducción del ausentismo, de la disminución de los costos de mano de obra y la ausencia de movimientos reivindicativos, más que de un aumento de la calidad *stricto sensu*. Y no se trata de una simple cuestión de matices, sino de un problema fundamental en la estabilidad de los sistemas, y la organización, en su capacidad de resistencia y su persistencia.

Ciertas investigaciones realizadas en otros sectores industriales (producción de electricidad de origen nuclear) confirman con mayor claridad la degradación de la calidad, la protección de las personas y la seguridad de las instalaciones (Doniol-Shaw, Huez y Sandret, 1995; Birraux, 1995; y Labbé y Recassens, 1997).

En todos los casos, la descripción del trabajo arroja fuertes contrastes, según respondan al punto de vista gerencial o al de los operadores. Si las investigaciones realizadas por otros investigadores confirman la descripción gerencial de los flujos tendidos y el *kan ban*[5], es porque estas investigaciones fueron construidas a partir de la descripción realizada por el personal de gestión, que sirve al mismo tiempo de punto de partida y referencia: "Es necesario adoptar la perspectiva directriz de la cabeza de la organización para poder confrontar la propaganda ideológica con los *habitus* efectivos de sus miembros" (Sofsky, 1993: 358). Esta es la perspectiva adoptada por algunos investigadores.

Retengamos por el momento que los trabajadores sometidos a esta forma novedosa de dominación por manejo gerencial de la amenaza de precarización viven constantemente en situación de miedo. Este miedo es permanente y genera conductas de obediencia e incluso de sumisión. El miedo destruye la reciprocidad entre los trabajadores, separa al sujeto del sufrimiento del otro que sin embargo padece la misma situación. Y separa radicalmente a quienes sufren la dominación en el trabajo de aquéllos que se encuentran alejados de ese universo -los excluidos, los desempleados- y de su sufrimiento que es muy diferente del que viven los que trabajan. El miedo da lugar así a una separación subjetiva creciente entre quienes trabajan y quienes no trabajan.

4. Sobre la sumisión a la mentira

A partir de la descripción de la relación con el trabajo obtenida de los relatos de los trabajadores surge la siguiente pregunta: ¿cómo es posible que la descripción gerencial del trabajo resulte tan desplazada y divergente en relación con la realidad de la experiencia vivida del trabajo? No se trata aquí de poner en duda la autenticidad de la descripción gerencial del trabajo. Esta se construye a partir de índices, indicadores, decisiones y resultados que, aún siendo algo refutables científicamente, no dejan de ser, a veces, verídicos. Incluso suponiendo que la descripción gerencial del trabajo es auténtica, quedan sin explicar:

- la sorprendente importancia del defasaje entre la descripción gerencial y la descripción subjetiva del trabajo;
- la ausencia de un discurso organizado, un cuestionamiento de la descripción gerencial del trabajo por parte no sólo de los operarios, sino sobre todo de los mismos cuadros medios.

En efecto, los cuadros medios tienen cierto conocimiento de la suerte que corren sus subordinados y del sufrimiento de éstos. Y, sobre todo, tienen un conocimiento bastante circunstanciado de las *dificultades reales* a que se enfrentan los trabajadores para realizar sus tareas e intentar alcanzar los objetivos de producción. Porque, detrás de la descripción gerencial y los números proclamados sobre la "calidad total", deben hacer frente a las irreductibles dificultades materiales del funcionamiento de la línea, a los imprevistos y a los continuos incidentes en un contexto de falta crónica de empleados permanentes. Ellos saben con conocimiento de causa que las unidades elementales de trabajo no funcionan bien y que los jefes de UET no cumplen con las especificaciones a su cargo.

Estos cuadros validaron los resultados de la investigación realizada sobre operadores y jefes de las UET, así como la de las importantes fallas de funcionamiento que afectan las líneas de montaje de las que, por otra parte, son responsables. No sólo los validaron, sino que agregaron que ellos también tienen que soportar las nuevas formas de gerenciamiento. Nos enteramos que, cada mañana, asisten a una reunión con la dirección y cada uno de ellos es sucesivamente blanco de críticas ante sus colegas por su incapacidad para cumplir correctamente con sus tareas y asumir sus responsabilidades. ¿Preludio de la precarización y eventual pretexto de despido cuando llegue la

hora? También esto es vivido como una injusticia considerando los esfuerzos que estos cuadros realizan incesantemente por la empresa.

La discordancia entre las dos descripciones -la gerencial y la subjetiva- es preocupante. Puestos a dar una explicación de esta discordancia, todos, sin excepción, desde los obreros a los cuadros medios, pierden seguridad, se ponen dubitativos y proponen explicaciones poco precisas. De tal suerte que no nos queda más que formular reservas sobre el funcionamiento técnico y social real y los éxitos de la empresa proclamados por los cuadros y directivos.

Surge una duda en el investigador ajeno a la empresa. ¿Cómo puede ser que los cuadros empresariales, quienes disponen (así lo indica la investigación en la devolución) de un conocimiento o al menos una intuición sobre la situación real del trabajo, no se dejen atrapar por la duda? ¿Cómo es posible que sepan, por un lado, cuál es la situación real del trabajo pero, por el otro, sostengan un discurso que, abiertamente, no se condice con lo que saben, y finalmente que, a pesar de esta contradicción, no experimenten ni duda ni angustia? Porque, de hecho, todos los cuadros parecen referirse sin ninguna reticencia a la descripción gerencial del trabajo cada vez que se dirigen a un tercero, en particular a los investigadores, a los visitantes o a los clientes. Incluso dan muestras de una confianza en la calidad del trabajo y en la perennidad de la empresa que parece auténtica. Esta autenticidad de la confianza en el éxito de la empresa constituye el mayor enigma. Parece evidente o al menos posible que, sin esta confianza o este triunfalismo de los cuadros, el sistema atravesaría distintas crisis. Si los cuadros no llevaran adelante la organización con su optimismo y motivación, se establecerían complicidades con la base obrera (los operarios) y los jefes intermedios (los de las UET) en cuanto al reconocimiento del sufrimiento, las tensiones internas de la empresa, su carácter insostenible, la imposibilidad de esperar nuevos progresos (o simplemente estabilizar el funcionamiento actual) y los peligros de ruptura de la organización. Ninguno de ellos cree que el desarrollo registrado en la productividad y en los beneficios de la empresa va a traducirse en un refuerzo de personal y nuevos contratos. ¿Cómo hacen para admitir que se pueda seguir "limpiando" constantemente el personal sin que se altere la marcha de la empresa, más aún cuando experimentan cada día, no sin dolor, las dificultades para mantener los objetivos en un contexto de falta crónica de personal efectivo?

Nuestra interpretación se basa en un díptico.

a) El manejo de la amenaza

Por un lado, las dificultades a que se enfrentan los cuadros en su propio trabajo no pueden ser objeto de discusión, reflexión o deliberación colectiva entre cuadros. La causa es el miedo que también ellos padecen: miedo de hacer visibles sus propias dificultades, miedo de que ésto sea registrado como prueba de su incompetencia, miedo de que sus colegas se sirvan de esta información en contra de ellos, miedo de que se transforme en un argumento para hacer de ellos las víctimas del próximo contingente de despidos... En otros términos, la experiencia de la resistencia de lo real al control y a la competencia gerencial parece condenada a quedar en un plano estrictamente individual y secreto, e incluso a ser disimulada. Los signos exteriores de aptitud y eficacia apuntan a ocultar metódicamente todos los defectos que no se logran corregir. Esta primera columna del díptico explica el disimulo y el silencio sobre las dificultades, pero no así la confianza de los cuadros en el sistema.

Por otra parte, a partir de su propia experiencia del miedo saben que, esgrimiendo la amenaza de despido, pueden conseguir que los operarios aumenten su ritmo de trabajo más de lo que se creía posible, en comparación con la tradición de los veinticinco últimos años. Es más, la competencia entre los trabajadores que buscan un empleo y los asalariados con contrato fijo, jóvenes y adultos, se hace cada vez más dura, en un contexto en que la reserva de mano de obra y las postulaciones para reemplazos parecen tan inagotables que la elasticidad del sistema es capaz de soportar otra tensión suplementaria sobre los hombres sin correr ningún riesgo serio de ruptura. Y así se explica la pizca de ironía que se trasluce en el decir cotidiano de los cuadros.

Tenemos que introducir aquí una precisión teórica de capital importancia para la comprensión de este capítulo y del libro en su conjunto.

Está referida a una noción que muchas veces fue considerada periférica y que, desde nuestro punto de vista, merece ser considerada como un eslabón teórico esencial: el "celo en el trabajo".

Se dice que tanto Eichmann -del que hablaremos más adelante- como numerosos cuadros del sistema nazi eran simples engranajes de

una organización que los superaba. Y se agrega a esta afirmación que se comportaban como "operadores" o "agentes", siempre dispuestos.

El análisis del sistema nazi puso casi siempre el acento en la elucidación del comportamiento de los jefes militares o civiles que, por supuesto, es un punto esencial. Pero, desde nuestra perspectiva, en esta investigación hay un enigma mayor. El sistema no funcionaba únicamente gracias a aquellos jefes. Su eficacia se basaba de hecho en la colaboración masiva de la mayoría del grupo de "operarios/ejecutantes". El término colaboración debe entenderse como participación coordinada de todas las inteligencias individuales en el funcionamiento del sistema.

Ese celo del que dan pruebas todos los actores no es una cualidad "contingente" de sus conductas. El celo es central, por no decir decisivo, para la eficacia del sistema.

¿Por qué?

Como señalamos, ninguna empresa, institución o servicio pueden evitar la enorme dificultad que representa el defasaje entre la organización del trabajo *prescripta* y la organización *real* del trabajo, sea cual fuere el grado de afinamiento de las consignas y procedimientos de trabajo. En una situación real de trabajo es imposible prever todo. El supuesto trabajo de *ejecución* no es ni más ni menos que una quimera.

Si todos los trabajadores de una empresa se esforzasen por ejecutar estrictamente las consignas que les dan sus superiores, no habría producción. Seguir escrupulosamente las prescripciones y no hacer más que lo ordenado, es lo que llamamos "trabajo a reglamento". Son situaciones conocidas y han sido ampliamente utilizadas en la lucha obrera para paralizar empresas. Los resultados de la producción son desastrosos por el gran número de defectos de calidad, o bien porque se interrumpe el proceso mismo de trabajo.

Para el buen funcionamiento de un taller, una terminal o un departamento, los trabajadores tienen que agregar a la consigna bricolajes, "arreglos", "triquiñuelas" o "trucos" propios, tienen que anticiparse a los incidentes sin que nadie lo ordene explícitamente, tienen que ayudarse entre sí según principios de cooperación propios que nadie les ha indicado de antemano.

En otros términos, el proceso de trabajo sólo funciona si los trabajadores aportan a la organización del trabajo la movilización individual y colectiva de sus inteligencias.

Pero es preciso agregar que, muchas veces, el ejercicio de esta inteligencia en el trabajo sólo es posible al margen de los procedimientos, es decir, cometiendo infracciones a los reglamentos y a las órdenes, voluntaria o involuntariamente. No sólo se debe dar prueba de inteligencia para paliar el defasaje entre organización prescripta del trabajo y organización real, sino también admitir que en gran parte esta inteligencia sólo puede desarrollarse en la semiclandestinidad.

Estas características de la inteligencia eficiente en el trabajo son cognitivas -enfrentar lo imprevisto, lo inédito, lo todavía no conocido ni trasformado en rutina- y afectivas, es decir, atreverse a transgredir o infringir, actuar con inteligencia pero de modo clandestino o, por lo menos, discreto. Constituyen lo que comúnmente designamos "celo" en el trabajo.

La adopción de una posición crítica sobre el poder de la disciplina en la calidad del trabajo debe hacerse a partir de este análisis.

El sistema de producción nazi se aplicaba a la industria y la administración, a los campos de concentración y al "trabajo" de exterminación, de temible eficacia. Tanto los admiradores del sistema nazi y los intérpretes entusiastas del "milagro alemán" de la post-guerra como los propagandistas del sistema japonés repiten sin cesar que su eficacia es, ante todo, el resultado de un sentido de la disciplina bien arraigado en la cultura de esos pueblos. Esta lectura de la historia debe ser revisada a la luz de las ciencias del trabajo. La disciplina, el orden, la obediencia y sobre todo la sumisión conducirían inevitablemente a empresas y administraciones hacia la parálisis. Lo que hace su fuerza no es solamente la disciplina, sino su superación mediante el celo; es decir, mediante todas las infracciones y trampas introducidas por los trabajadores en el proceso de trabajo para que este funcione. Lo decisivo es la movilización subjetiva de su inteligencia.

Si el sistema nazi de producción y administración pudo funcionar, es porque los trabajadores y la totalidad del pueblo aportaron masivamente su inteligencia y su ingenio para hacerlo eficaz. De haberse atenido a la disciplina estricta, hubieran paralizado el sistema.

El celo es entonces un ingrediente necesario para lograr la eficacia de una organización del trabajo. Eichmann ponía celo en su trabajo. Y como él muchos otros responsables. Por añadidura, para lograr que el dispositivo de exterminación nazi fuese eficaz, ese celo era necesario en todos los niveles jerárquicos, incluido el nivel del supuesto "ejecutor de base".

¿Y cuál es el resorte de este *celo* indispensable?

Hasta hace poco, pensábamos que la movilización subjetiva de la inteligencia y el ingenio en el trabajo se basaba fundamentalmente en la libre voluntad de los trabajadores. Es lo que sostenían todas las investigaciones de campo; los estudios clásicos sobre la *motivación* del trabajo parecían confirmarlo y lo probaba el análisis de los defectos del sistema burocrático.

Recién en nuestras encuestas más recientes tuvimos que reconocer otro posible resorte en la movilización de la inteligencia en el trabajo. Poseídos por el miedo, por ejemplo, en caso de amenaza de despido de todos los agentes de un sector, la mayoría de los que trabajan demuestra su capacidad de desplegar una enorme inventiva para mejorar su producción (en cantidad y calidad) obstaculizando al mismo tiempo la de sus compañeros para mantener una ventaja sobre ellos en el proceso de selección destinado a formar los contingentes de condenados al despido.

¡El miedo como motor de la inteligencia! En las empresas de hoy en día es ampliamente utilizado en la gerenciación mediante amenaza. Era también el motor del sistema nazi, particularmente en los campos de trabajo, concentración y exterminación. Para convencerse, basta con consultar los libros de Primo Levi, Perechodnik o Nyiszli.

Otra precisión: la escalada de la gerenciación mediante amenaza tiene sus límites. Más allá de un cierto nivel y un cierto plazo, el miedo paraliza, y quiebra el "ánimo" colectivo, incluso en situaciones extremas como las guerras (por ejemplo, el derrumbe del ejército americano en Vietnam o el apresuramiento de los altos mandos aliados en firmar el armisticio en 1918). Pero el plazo en que surgirán estos límites es imprevisible. En cambio, volviendo a las teorías clásicas de la motivación, la movilización de la inteligencia mediante la gratificación y el reconocimiento del trabajo bien hecho no conoce límites. Y el sistema nazi no se basaba sólo en la amenaza, también concedía importantes gratificaciones a algunos de los agentes que demostraban celo.

En otras palabras, las dificultades en la organización y la producción existen realmente, son ciertas las tensiones y los resultados se consiguen con violencia. Es auténtico el sufrimiento de los trabajadores con empleo estable o precario, pero el sistema funciona e incluso parece poder seguir funcionando por mucho tiempo de esta manera.

Este segundo aspecto de la amenaza puede explicar el *consentimiento de los cuadros*, e incluso su celo en el trabajo. No puede dar cuenta de la inexistencia en estos cuadros de dudas en cuanto al funcionamiento, ni de la confianza que tienen en la organización, conociendo las múltiples fallas en el funcionamiento que todos disimulan.

b) La perplejidad de los cuadros

Para funcionar en estas condiciones de tensión y contradicción internas, el sistema no puede mantenerse sólo en base a consentimiento y resignación, o sumisión. Por otra parte, un buen número de estos cuadros no se presentan como seres sometidos sino como celosos colaboradores de la organización y de su gestión. Esta discordancia entre la vivencia de la gestión y el trabajo real, por un lado, y el discurso satisfecho e incluso triunfalista y confiado en la descripción gerencial, por el otro, no puede hacerse totalmente manifiesto porque nadie, desde su observatorio propio, *sabe evaluar* la resultante de los desempeños, las fallas y las disimulaciones de la organización real del trabajo, en el nivel global de la empresa. Frente a algo que tendría que generar dudas, o desconfianza, hay *evaluaciones* oficiales, originadas en niveles más altos, sobre el estado de la organización, las utilidades de la empresa y el balance general de la actividad.

En cuanto al balance, todos, incluso en puestos jerárquicos altos, dependen de una información que les llega de los demás y cuya veracidad no pueden confirmar. La tesis que nos vemos llevados a sostener es que *la información destinada a los asalariados (tanto cuadros como operarios) es falsa*, pero que decididamente es gracias a ella que se mantiene la movilización subjetiva de los cuadros. La producción de esta información falsa responde a una estrategia específica, que vamos a caracterizar como "*estrategia de distorsión comunicativa*".

Veremos que en esta distorsión participan una muy gran cantidad de asalariados de la empresa, pero que nadie se considera responsable de ella.

La investigación realizada en el sector automotriz, y muchas otras investigaciones en otros sectores (Laboratorio de psicología laboral del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios[6], especialmente Dejours y Torrente, 1995), nos conduce a analizar la distorsión comunicativa como una estrategia compleja que implica la articulación de seis elementos (que constituyen un sistema), todos ellos indispensa-

bles para el éxito de dicha estrategia. La distorsión comunicativa es una estrategia cuya iniciativa corresponde a los más altos niveles de la jerarquía, y que va incorporando a los niveles inferiores por capas sucesivas. Se la puede caracterizar como la puesta en obra de un *sistema de producción y control de las prácticas discursivas* relacionadas con el trabajo, la gestión y el funcionamiento de la organización. Este control se ejerce sobre *todos* los actores de la empresa.

[1] El término pático será retomado varias veces en el presente texto como calificativo del sufrir y el sufrimiento, del padecer y la pasión, con sus connotaciones de soportar, experimentar, sentir, probar y aguantar situaciones que generan dolor o placer.

[2] "Olvidar" el suicidio de un compañero de trabajo, como en el caso relatado, supone la activación de una defensa (negación) que funciona como anestésico frente a la propia emoción, pero también supone "blindarse" contra la percepción del padecimiento ajeno, para no arriesgarse a superar esa amnesia y dejarse invadir por la angustia.

[3] Este es el término que tiende a imponerse desde hace algunos años para designar a los obreros. En su origen se trataba de un término empleado por los ergonomistas para nombrar a quienes trabajaban, sin tomar en cuenta el estatuto social, profesional o jerárquico. Fue empleado con posterioridad para reemplazar el término "técnico", en ciertas industrias donde se lo consideraba más halagador que el anterior. El término siguió la evolución común y hoy designa a los obreros. Es decir que estos fueron cambiando de título: mano de obra al comienzo, luego obreros especializados (OS) y actualmente operarios.

[4] En la actualidad existen otros medios igualmente sofisticados que se implementan para efectuar la selección y la supervisión psicológica de los trabajadores en sus puestos, en nombre de la seguridad y la protección. Esto implica la participación de psicólogos, médicos y psiquiatras.

[5] El *kan ban* es uno de los principios organizacionales característicos del modelo de producción japonés (Hirata, 1993).

[6] Ver la lista de informes de investigación de este laboratorio en págs. 159/60.

Capítulo IV

La mentira instituida

A lo real ya nos hemos referido largamente (capítulo II). Recordemos que lo real es aquello que, en la experiencia del trabajo, se da a conocer al sujeto por su resistencia al dominio, al *savoir-faire* (saber hacer), a la competencia, al conocimiento e incluso a la ciencia. La experiencia de lo real en el trabajo se traduce en la confrontación con el fracaso. Este fracaso puede responder tanto al orden *material* de las máquinas, las herramientas, las instalaciones, etc., como al orden *humano y social*. Para quienes tienen la tarea de dirigir a los hombres, el fracaso del saber hacer gerencial ante la resistencia psíquica al cambio, la actitud reacia, la falta de disciplina, las huelgas, etc., corresponden a lo real ("lo real social" en este caso). Actualmente, lo real en el trabajo es objeto de una negación generalizada, tanto por parte de los creativos como de los gerenciadores e incluso de la comunidad científica, con la excepción de los ergónomos (Wisner, 1994; Daniellou, Laville y Teiger, 1983), de los clínicos laborales (Clot, 1995) y de ciertos antropólogos laborales (Sigaut, 1991).

1. La distorsión comunicativa como estrategia

El término "distorsión comunicativa" se ha tomado de Habermas y de su "teoría de la acción comunicativa" (Habermas, 1981). Lo retomamos aquí porque el análisis empírico de las situaciones de trabajo contemporáneas sugiere que la distancia entre la organización laboral prescripta y la real sólo puede ser administrada con racionalidad mediante la construcción de compromisos entre puntos de vista distintos sobre el funcionamiento y el estado del proceso laboral. Los puntos de vista entre los agentes son a veces muy opuestos. Y no porque sólo algunos estarían en lo cierto y los demás equivocados. Ningún análisis "objetivo" logra ser suficiente para separar lo verdadero de lo falso, en la medida en que la complejidad de la realidad y la

masa de informaciones y experiencias que sería necesario reunir para establecer la verdad de los hechos en el mundo objetivo es una tarea imposible, en tiempo real. Cada opinión abreva en la experiencia directa del trabajo tanto como en informaciones obtenidas de manera indirecta mediante "indicadores" o "puntos de control". Administrar con racionalidad el ajuste de la organización del trabajo es algo que pasa por la construcción de *compromisos*, previo debate entre las opiniones y pareceres de los diferentes grupos y colectivos de trabajo implicados en la organización, los métodos, el control y la ejecución de las tareas.

Si construir compromisos racionales es posible, éstos pasan necesariamente por la confrontación argumentada de los puntos de vista y las experiencias que se formulan en reuniones de personal o de equipo. Y esto supone la existencia de un "espacio de discusión", condiciones de intercomprensión y una movilización subjetiva de los operadores en esta confrontación.

"Espacio de discusión" en el sentido conceptual de espacio que prefigura y contribuye a alimentar o generar el "espacio público". Los "puntos de vista" forjados por los agentes y formulados verbalmente no son "puros" en el sentido de que no están fundados exclusivamente en argumentos técnicos y científicos. Trabajar no es sólo ejecutar actividades de producción, sino también "vivir juntos". Por esto, una organización del trabajo racional debe preocuparse en primer lugar por la eficacia técnica, pero también debe integrar tanto argumentos relacionados con la cordialidad, el vivir-juntos, las reglas de sociabilidad, es decir, con el mundo del trabajo, como argumentos sobre la protección y la realización de sí mismo, es decir sobre la salud y el mundo subjetivo.

Un argumento impuro -es decir un argumento que asocia referencias técnico-científicas y elementos sobre el mundo social y el mundo subjetivo- constituye una *opinión*.

El espacio específico en que se enuncian y confrontan las opiniones es el espacio público. Siendo la empresa, jurídicamente, una persona "privada", no parece apropiado hablar de espacio "público" a propósito de la organización del trabajo. Por esta razón, no planteamos aquí la noción de espacio de discusión construido como espacio público, sino como espacio interno de la empresa.

A la confrontación de opiniones se suman numerosas dificultades prácticas (ya analizadas [Dejours, 1992]), y éstas se inscriben como

fuentes de la distorsión de la comunicación (entre los agentes), que Habermas llama "patología de la comunicación". Aunque esta "patología" hace que se aleje, el ideal de racionalidad comunicativa no deja de ser un ideal organizador para la discusión.

Entre los desórdenes que afectan la comunicación, hay algunos relacionados con la mentira propiamente dicha, como se verá más adelante. Pero, dejando de lado las perturbaciones voluntarias del espacio de discusión, sabemos que, por razones teóricas, no pueden superarse totalmente las dificultades de la comunicación sobre los temas que plantea el ajuste de la organización del trabajo. Y así, la mentira constituye sólo una de las formas de confusión, mientras que otros componentes involuntarios, no intencionales o inconscientes, aportan también su cuota de deformaciones a la discusión. Es por esta razón que el análisis que proponemos, aunque sea normativo, no se inscribe de primera intención en una perspectiva de condena moral o de denuncia. Nuestro pensamiento, aunque se nutra de estudios de campo, está inscripto esencialmente en una perspectiva teórica: la de elucidar y hacer que se manifiesten las formas típicas de distorsión de la comunicación en las situaciones de trabajo, cuando éstas sufren los efectos de los métodos de gestión específicamente asociados al neoliberalismo económico.

Además, en este capítulo tratamos de caracterizar una forma de distorsión particular que llamaremos "estrategia de la distorsión comunicativa", para subrayar que no es sólo intencional, sino también estratégica.

La negación de lo real del *trabajo* constituye la base de la distorsión comunicativa. En general, está asociada al *sufrimiento* en la relación con el trabajo. Porque la negación de lo real, que implica la sobrevaloración de lo creativo y del gerenciamiento, conduce inexorablemente a interpretar los fracasos en el trabajo ordinario como expresión de una falta de competencia y seriedad, de despreocupación y falta de capacitación, de mala voluntad, falla o error, atribuibles al hombre. Esta interpretación desvalorizante de las conductas humanas está sintetizada en la noción de "*factor humano*", que utilizan los especialistas en protección, seguridad, confiabilidad y prevención. Y este juicio desvalorizante resuena dolorosamente en la vivencia laboral de quienes, por él, se ven privados de reconocimiento e incluso están muchas veces obligados a disimular las dificultades a que los enfrenta la experiencia de lo real de la tarea. El trabajo, contraria-

mente a lo que pueda sugerir esa concepción dominante del factor humano, es precisamente aquello que los trabajadores deben agregar a los procedimientos y a la organización del trabajo fijada, para hacer frente a lo que no ha sido previsto y que a veces no puede serlo en el nivel de la creación (Davezies, 1990; Dejours, 1994): "El trabajo es la actividad coordinada de hombres y mujeres para hacer frente a aquello que sería imposible lograr mediante la ejecución estricta de lo prescripto" (Cf. Böhle y Mikau, 1991, sobre este tema).

La negación de lo real del trabajo, ya lo vimos, es característica en los cuadros e ingenieros, pero la comparten en gran medida todos aquellos que depositan una marcada confianza en el poder de la ciencia para dominar el mundo objetivo (Dejours, 1995).

La estrategia de la distorsión comunicativa se funda en primer lugar en la *negación* de lo real del trabajo. Pero esa negación es indisociable de las creencias alimentadas por el éxito de las "nuevas tecnologías" de las ciencias cognitivas y el desarrollo de los trabajos sobre inteligencia artificial.

La negación no se limita al desconocimiento de lo real. Resiste a la prueba de la verdad de la experiencia, cuando las dificultades que surgen en el ejercicio del trabajo no llegan a conocimiento del nivel directivo. Es decir, si quedan confinadas a "la base" y no son asumidas por los directivos. Ya vimos que en la coyuntura actual, la "gerenciación por la amenaza", apoyada en la precarización del empleo, favorece el silencio, el secreto y el cada cual en lo suyo. *Estos obstáculos para el surgimiento de la verdad estuvieron siempre presentes en la organización del trabajo, pero la manipulación de la amenaza que acalla las opiniones contrarias y otorga a la descripción "oficial" del trabajo un poder sobre las conciencias tiene hoy una amplitud mucho mayor de la que tenía hace veinte años.*

Paradójicamente, los trabajadores mismos se hacen cómplices de la negación de lo real del trabajo y del avance de esa doctrina del desprecio por el factor humano; se hacen cómplices con su silencio, con la retención de información y con la actitud de competencia desenfrenada que se ven obligados a ejercer unos contra otros.

2. La mentira propiamente dicha

La mentira consiste en *producir* prácticas discursivas destinadas a ocupar el espacio que ha dejado vacante el silencio de los trabajado-

res sobre lo real, y el borramiento del análisis de la experiencia acumulada. La mentira consiste en describir la *producción* (fabricación o servicio) *a partir de los resultados* y no a partir de las actividades en que se originaron. Esta es la primera característica. La segunda consiste en construir una descripción basada sólo en los resultados *positivos* y los éxitos, es decir una descripción que, no mencionando lo que remite a defectos y fracasos, miente, por omisión. La producción de este discurso no es el resultado de un error de apreciación o una ingenuidad, sino de una duplicidad. Duplicidad que encuentra sin embargo su justificación en los argumentos comerciales o de gerenciación. Los precios bursátiles, el nivel de ventas, la opinión comercial sobre los productos lanzados al mercado, etc., dependen estrechamente de la imagen de marca de la empresa, de los indicadores sobre la calidad de su funcionamiento interno y de su "imagen de salud" social y técnica (en ciertas empresas nacionales, por ejemplo, con vistas a su privatización).

3. De la publicidad a la comunicación interna

El discurso oficial sobre el trabajo y su organización está construido entonces, ante todo, para estar al servicio de una propaganda que apunta al *exterior* de la empresa: el mercado, los clientes, etc. Pero en realidad también está construido, actualmente, para servir a objetivos "internos", los objetivos de la "cultura de empresa" que preconizan un ajuste riguroso de la producción y la organización del trabajo en función de las exigencias del mercado y la clientela. Y, por añadidura, debe dar testimonio de la felicidad o el placer que procura a sus asalariados el trabajo en la empresa. El conjunto de la descripción lleva el título muy halagador de "valorización", noción que ha sido objeto de un desarrollo considerable en el discurso modernizado de las organizaciones.

La eufemización de lo real del trabajo y la del sufrimiento de quienes producen no tiene en sí nada de nuevo. También la mentira comercial es harto antigua. No lo es la orientación de las prácticas discursivas de "valorización" destinadas a los actores de la organización, en el interior mismo de la empresa. Incluso, en razón de las prácticas discursivas ejercidas por los actores sociales, en particular por las organizaciones sindicales, sobre seguridad, accidentes, enfermedades profesionales, conflictos internos de la empresa, etc., parecía po-

co realista intentar hacer, en el pasado, una propaganda de tipo comercial destinada a los asalariados mismos.

Un elemento nuevo ha hecho posible esta nueva orientación. Es la organización de numerosas empresas a modo de fragmentación en "centros de resultados", "centros de beneficios" o "direcciones por objetivos". Con esta reorganización, cada unidad, tanto de producción como de dirección, asesoría de organización, capacitación, gestión, contabilidad, etc., debe "vender" sus servicios a las otras unidades de la empresa, que eventualmente pueden preferir y elegir un asociado exterior, si este último ofrece mayor calidad y cuesta menos. Y así, las diferentes estructuras de la empresa van estableciendo progresivamente, entre sí, relaciones de tipo comercial. O sea que cada una debe "venderse", hacer su propia publicidad y encontrar formas de "valorización" de sus saber-hacer, sus competencias, sus resultados, etc. Cada sector y cada unidad destina así una parte cada vez más importante de su tiempo a fabricar una imagen, ponderar sus méritos, producir "folletos de empresa" y documentación autoponderativa, difundirlos en el interior y el exterior de la empresa, etc.

Pero cada una de estos trabajos de valorización recurre prácticamente a los mismos artificios que la mentira comercial. Al no contar con un análisis retrospectivo de la experiencia, y como el silencio impera sobre lo real del trabajo, se reconstruyen aquí y allá algunas descripciones del trabajo y de la organización del trabajo que disfrazan la realidad y, en parte, adolecen de dobleces y mentiras.

Es así como cada cual se ve solicitado a aportar su concurso a la valorización y a la mentira que ésta implica. A su vez, cada cual recibe sólo informaciones sobre los otros sectores en documentos y prácticas discursivas de valorización, también ellas distorsionadas.

Pronto se impone a todos una *disciplina* que consiste en defender y sostener el mensaje de la valorización, y también en abstenerse de toda crítica, en nombre de la perennidad del sector y de la solidaridad frente a la adversidad y la competencia. De manera que, finalmente, la práctica discursiva de la publicidad va avanzando en todos los sectores de la empresa. Resulta entonces comprensible que un discurso -construido en principio apuntando hacia el exterior, la clientela y el mercado- llegue a todos los actores invitados a adoptar el principio del clientelismo generalizado. Y así, la mentira puede competir eficazmente con la discusión y el debate sobre lo real del trabajo y sobre el sufrimiento, en el interior de la empresa.

4. Borramiento de las huellas

Se trata de un elemento más complejo. La mentira sólo puede resistir a la crítica si se eliminan las principales pruebas en que ésta última podría basar su argumentación. No se trata aquí sólo de silencio y disimulación. Hay que hacer desaparecer los documentos comprometedores, hacer que se callen los testigos o librarse de ellos sacándolos de su puesto, transfiriéndolos o despidiéndolos. El borramiento de las huellas no consiste sólo en callar los fracasos, disfrazar los accidentes de trabajo presionando a los asalariados para que no los declaren, para que no den las informaciones sobre los incidentes que afectan la seguridad de las instalaciones, o a mentir sobre estos últimos a medida que se producen. Al parecer, también hay que borrar la memoria sobre los usos del pasado que podrían servir como punto de apoyo para la comparación crítica con el período actual. Se utilizan numerosas fórmulas, pero parece que el obstáculo más temido en el borramiento de las huellas es el constituido por la presencia de los "antiguos empleados" poseedores de una experiencia laboral acumulada durante varios años. En regla general, la estrategia consiste en alejar a estos actores de las zonas críticas de la organización, privándolos de responsabilidades e incluso despidiéndolos.

En la actualidad, se está realizando una operación de este tipo en el ámbito del Seguro Social. Se solicita a los cuadros que hagan todo lo que está en su poder para alejar a las mujeres de entre 35 y 45 años de edad, porque son ellas quienes guardan la memoria de las prácticas de asistencia social de antes, y resisten masivamente a las presiones gerenciales para realizar economías a costa de los titulares del seguro de asistencia y de los servicios a que éstos tienen derecho. Justamente, todo lo que es derecho, en la práctica, corresponde al pasado. Si fuera posible librarse de esas operadoras "con memoria", sería más fácil implementar nuevas orientaciones en acción social.

En otras empresas se dejan sistemáticamente de lado los "viejos empleados" con experiencia, y se contrata a titulares de diplomas cortos, con dos años de estudio, sin capacitación de tipo técnico, encargados únicamente de tareas de control y gestión. Paralelamente, se recurre de modo generalizado a personal de agencia; cada vez que algún asalariado deja su trabajo, se lo reemplaza con personas que, externas por estatuto a la empresa, no pueden incorporar al debate colectivo su experiencia del trabajo y de lo real. Es así como, a medi-

da que se producen, se van borrando las *huellas de la degradación* y los problemas en los campos de la calidad, la protección y la seguridad (Lallier, 1995). El borramiento de las huellas tiene una importancia capital. Está destinado a retirar aquello que podría servir como *prueba*, en caso de procesos o demandas judiciales. Es decir que el borramiento de las huellas se hace tanto pensando en aquellos que, en el interior de la empresa, podrían tener la tentación de oponerse, como en quienes, desde el exterior, podrían necesitar pruebas para acusar o hacer condenar (jueces especialmente) o incluso sólo para informar (los periodistas).

Poco importa, finalmente, que la mentira sea reconocible por testigos directos. Habida cuenta del actual clima psicológico y social, estos testigos van a tener probablemente la prudencia de guardar para sí lo que saben. La verdad pasa a ser algo privado. Lo que importa, lo que preocupa, es el espacio público, y esta preocupación abarca tanto lo externo a la empresa y la clientela potencial como el debate público que en caso de crisis podría dispararse en el interior mismo de la empresa. Lo que temen las empresas, son los procesos judiciales y la posibilidad de que den lugar a debates públicos. Pero si previamente se han borrado las huellas, van a faltar las pruebas necesarias para la instrucción de la causa y la posterior inculpación, y el caso se termina en un sobreseimiento. Y así se logra el objetivo de mantener el silencio y la estabilidad de la mentira.

5. Los medios de la comunicación interna

No siempre es fácil sostener con argumentos la mentira frente a una crítica o un pedido de explicaciones. Cada cual utiliza medios específicos para sostener las prácticas discursivas marcadas por la mentira. La palabra clave de la estrategia es "*comunicación*". En su nombre, se producen documentos que se inscriben precisamente en el extremo opuesto de la racionalidad comunicativa (en el sentido que Habermas da a este término). La justificación de los documentos lapidarios, simplificadores, por no decir simplistas o alborotadores, está basada siempre en el mismo argumento, invocado permanentemente por todas las organizaciones: la gente no tiene tiempo de leer o documentarse. Por lo tanto, hay que ser lo más directo posible para no sobrecargarlos y tener la posibilidad de ser oído, leído o simplemente notado.

Este argumento está casi siempre asociado a otro: los destinatarios de estos documentos no son competentes en los dominios específicos en que se intenta "comunicar" el mensaje de la valorización. Por eso tienen que ser simplificados, de fácil comprensión, no incluir términos técnicos. En otras palabras, los lectores son considerados, apriorísticamente, como unos ignorantes, por no decir unos imbéciles. Y lo importante es que sigan así. Nada de indefiniciones, nada de sutilezas que puedan despertar curiosidad, cuestionamiento, perplejidad. Sería malo tanto para la imagen de la marca como para el mercado. Por esta razón, el trabajo de configuración de los documentos queda confiado a -o es piloteado por- especialistas en comunicación, quienes lo hacen mejor por cuanto, siendo técnicamente incompetentes en el dominio que se debe valorizar, pueden jugar sin problemas el papel de ingenuos o de lectores testigo.

Y así las prácticas discursivas se van uniformizando progresivamente hacia abajo, hacia el discurso estándar, y recurren ampliamente a los eslóganes, estereotipos y frases hechas que desgastan el contenido semántico. Las entrevistas que sirven de base a los artículos se hacen a la buena de Dios, y cada vez más, por teléfono. Esta corriente de simplificación eficaz y mentirosa aparece también en los boletines y diarios internos de comunicación, tanto en las empresas como en los servicios e incluso -¡es el colmo!- en los centros de investigación científica, ganados poco a poco por la preocupación de alinearse con los nuevos métodos de gerenciamiento. La técnica utilizada es la misma que usan los medios masivos.

Junto a la deformación publicitaria llamada de "*valorización*", esta práctica de falseamiento se destina también ampliamente a otro uso. Se trata de los medios que se despliegan en apoyo de los llamados nuevos modos de gestión, reformas en la dirección, reformas de estructuras, nuevos métodos de dirección de recursos humanos, etc., es decir, las modas en la organización del trabajo, la gerenciación y la gestión que se suceden a ritmo creciente en las empresas actuales. No es cosa fácil lograr introducir un "*cambio de estructura*" que modifique los hábitos, usos, costumbres, modos de trabajo, formas de cooperación, una vida en común, el control, el sistema de mando, las calificaciones, etc. Da mucho trabajo *explicar* el interés que tiene el cambio introducido, o *justificarlo*. Con gran frecuencia, estas reformas, propiciadas por los accionistas y/o los políticos, se deben a la inspiración de consultores, asesores, empresas de asesoría, e incluso

científicos y universitarios. Son legión las referencias a trabajos de investigación, sobre todo en sociología, psicología y, últimamente, en filosofía y ética. Pero, en la práctica de la *comunicación* de los motivos de la reforma propuesta, el uso que se hace de esas referencias es muy particular. Pasa muchas veces, por no decir siempre, por deformaciones o verdaderas operaciones de falseamiento de estas referencias para que concuerden con la cultura de empresa, las prácticas discursivas y las modalidades gerenciales específicas de la organización. Servicios especializados, formados en general por pocos miembros, están encargados de "formatear", es decir, de dar una forma "pragmática" a los conocimientos científicos de referencia. Resultan intermediarios valiosísimos para este trabajo los consultores, que no son investigadores, pero sí tienen una acotada formación científica, o bien los "traductores" internos de la empresa, que hacen reseñas, síntesis e informes sobre las reuniones, seminarios y conferencias en que participan universitarios e investigadores. Cuando es posible, la lectura de estos "informes", tras el paso por la empresa de un investigador o universitario, resulta muchas veces desconcertante. La deformación del contenido y de la forma no es para nada efecto de la ignorancia, sino el resultado de numerosas idas y venidas entre el departamento de comunicación y la dirección, y de correcciones *concertadas* de los textos que van a ser distribuidos. ¡Pero a no llamarse a engaño! Los científicos, investigadores y universitarios, a cambio de una sustancial retribución, aceptan a veces poner manos a la obra y dar su visto bueno, e incluso participar plenamente en la estrategia de distorsión comunicativa.

Finalmente, y es la última característica de la formalización mediática interna, se recurre ampliamente a la calidad de la diagramación, que debe ser atractiva y agradable, y sobre todo a la *imagen*. La imagen va a ilustrar el texto, o hará las veces de texto; el recurso a la imagen solicita el funcionamiento imaginal[1] y la captura imaginaria en el lugar de la reflexión, la crítica, el análisis y en general de la actividad de pensar con que entra en competencia lo imaginario. La potencia de este modo de funcionamiento es desde hace tiempo bien conocida por los especialistas de los medios masivos y la publicidad comercial. Lo nuevo es que la ejecución de la distorsión comunicativa queda en manos de medios específicos internos y externos de los departamentos, unidades y estructuras de la *empresa*. Ya es considerable el camino recorrido en esta dirección. Los presupuestos destina-

dos a estos medios alcanzan sumas exorbitantes, que muchas veces sorprenden a los otros asalariados de la empresa, o les resultan chocantes.

6. La racionalización

¿Para qué esas *brochures*, esas hojas, boletines, folletos, que -al fin de cuentas, todo el mundo lo sabe en la empresa- mienten? ¿Por qué no hacen todos un recorrido inmediato desde la mesa al cesto de papeles? ¿Por qué se gastan tales sumas de dinero en fabricar y difundir esos documentos? Porque no son sólo pura pérdida.

Nuestras investigaciones sugieren que -en vez de desecharlos- se toma conocimiento de esos documentos por tres razones:

- en primer lugar, porque constituyen una fuente de información sobre los resultados, los logros de los demás (pero no sobre su funcionamiento en sentido estricto) o sobre lo que se intenta hacer pasar por resultados (porque es imposible distinguir lo que es sólo papel e imagen de lo que corresponde a una estructura o un funcionamiento real), en la empresa y en un período dado;
- porque de esta manera se consigue información, no de la verdad del estado de cosas en la empresa, sino de la mentira; porque tan importante como conocer la verdad, es saber en qué punto está la mentira en la empresa, cómo se dice esa mentira, y cómo se deforman los hechos conocidos personalmente por quien los lee; esos documentos no dan una descripción fidedigna, pero funcionan como un barómetro o un termómetro de lo que está en boga, lo que gusta, lo que se muestra y lo que desaparece en el silencio, sobre los valores en alza y los que están en baja en la cotización de la *doxa* y la cultura de la empresa;
- finalmente, porque esos documentos enseñan a quienes los leen, especialmente a los cuadros, cómo conviene hablar en reunión de cuadros o de dirección; en ellos se aprenden el tacto, la prudencia y las críticas que es mejor no formular en público, teniendo en cuenta el boletín ponderativo recién difundido sobre tal sector o tal cuadro cuya foto también ponderativa, indica que más vale pasar por uno de sus amigos o de sus íntimos antes que por uno de sus detractores; permiten enterarse de las modas, los eslóganes que hay que tener disponibles y saber usar para estar actualizados, etc. En otras palabras, esos documentos indican los grandes lineamientos del *conformismo* en relación con la evolución del espíritu de la empresa.

¿Bastan estas razones para garantizar la perennidad y el éxito de los documentos de "comunicación"? No es seguro. Su confección exige una suma de trabajo enorme y no alcanza con el compromiso de un equipo activo especializado. Requiere también el trabajo de todos los que fabrican documentos, en las dimensiones más reducidas de un departamento o un sector, y sobre todo el concurso amplio de todos los entrevistados o invitados por el equipo de redacción a redactar fragmentos que se insertarán en el documento principal, con su firma abajo. Es por eso que a la distorsión comunicativa no se la puede considerar sólo como una estrategia vivida *pasivamente* por los lectores y trabajadores de la empresa. Supone la *acción* voluntaria y sostenida de un número importante de personas y, sobre todo, una poderosa cooperación. Más allá de ello, el problema planteado por la estrategia de distorsión comunicativa es el de su *eficacia*, en relación con el manejo del desfasaje entre descripción gerencial y descripción subjetiva del trabajo. De hecho, los medios reemplazan el debate que resultaría necesario para confrontar ambas descripciones del trabajo y tener así la posibilidad de acercarse a la verdad y la realidad de la situación en el interior de la empresa, con el fin de, más allá de ello, lograr una apertura sobre las acciones y decisiones racionales en la gestión de la organización del trabajo.

Que la mayoría de los cuadros consienta en dejar que se desarrolle la distorsión comunicativa sin protestar es algo que ya en sí resulta sorprendente. Saben que se trata de una mentira, porque contribuyen a su producción participando personalmente en los medios. ¿Cómo pueden, en estas condiciones, suscribir a su contenido al punto de retomarlo a veces como propio y basar en él la confianza que le tienen al sistema y el discurso que elaboran sobre el trabajo?

Esto sucede, al parecer, porque la práctica discursiva de distorsión comunicativa funciona para ellos como un recurso importante en el tema de la "racionalización" de la mentira.

En efecto, la negación a que someten el sufrimiento y la injusticia sufridos por los demás en la empresa, por un lado, y la participación en la construcción de la mentira organizativa, por otro, son a su vez fuentes de sufrimiento. Su parte de responsabilidad en la infelicidad de los otros, aunque más no fuere por silencio y pasividad, o por la colaboración en la mentira y el borramiento de las huellas, coloca a la mayoría de los sujetos en una situación patológica de malestar. Es cierto que, si consienten, lo hacen esencialmente en razón de la

amenaza de despido que está suspendida sobre sus cabezas. Pero se cometen actos reprobables o se adoptan actitudes de iniquidad con los subordinados, cuyo sufrimiento se finge ignorar, o con los colegas, y para seguir en el puesto o progresar, es obligatorio ser desleal con estos últimos. Esto hace surgir otro sufrimiento, muy diferente del miedo: el sufrimiento de *perder la propia dignidad* y de traicionar ideales y valores. Esta vez se trata de un "sufrimiento ético" agregado al sufrimiento que implica la sumisión a la amenaza. Desde el punto de vista psicodinámico, es absolutamente necesario hacer una distinción neta entre estos dos tipos de sufrimiento. Es para hacer frente a este sufrimiento muy específico que se implementa el recurso a la racionalización de la mentira y de los actos moralmente reprensibles. "Racionalización" debe entenderse en el sentido psiquiátrico del término, y no en el cognitivo o sociológico. "Racionalización" designa en este caso una defensa psicológica que consiste en dar a una vivencia, a un comportamiento o a ciertos pensamientos que el sujeto mismo reconoce inverosímiles (pero a los que sin embargo no puede renunciar), una apariencia de justificación, recurriendo a un razonamiento específico más o menos alambicado o sofisticado.

En el presente caso, la racionalización es una justificación con vocación colectiva, social y política, basada en un razonamiento específico o paralógico.

En los órganos de comunicación interna, por lo menos en la actualidad, la *racionalización* aparece sólo de modo encubierto. Pero estos órganos constituyen una de las fuentes de alimentación de la racionalización, aunque no sea la esencial. La racionalización es la recuperación del conjunto de los elementos de la mentira, no para justificar uno por uno cada uno de ellos, sino para producir una justificación global de su principio, en nombre de una racionalidad exterior al mensaje mismo. Racionalidad que se apoya en un discurso científico, a veces deformado, y retomado otras veces sin distorsión, pero manipulando su uso de manera paralógica. En sustancia, se trata de demostrar, por medio de la racionalización, que la mentira, aunque sea deplorable, es un *mal necesario* e inevitable. Sustraerse a él sería ir en sentido opuesto al de la historia. Ofrecer su concurso, es acelerar el pasaje de una etapa histórica dolorosa (pero comparable, en suma, al dolor que requiere la evacuación de un absceso) a una etapa de alivio. La racionalidad que aquí se invoca es, por supuesto, la razón económica, pero veremos también que se insinúa ca-

si siempre en otras consideraciones relacionadas con la racionalidad social, en virtud de principios muy dudosos en el plano de la moral práctica.

[1] Modo de funcionamiento psíquico "arcaico" que se apoya en la movilización de imagos. "Imago" es un término psicoanalítico utilizado por Freud para designar un "prototipo inconsciente de personajes que orienta electivamente el modo en que el sujeto aprehende al otro; se elabora a partir de las primeras relaciones intersubjetivas y fantasmáticas con el entorno familiar" (Laplanche y Pontalis, 1967, p. 196).

Capítulo V

Aceptar el "trabajo sucio"

El problema que planteamos aquí es el del alistamiento en gran número o el alistamiento masivo de las "buenas personas" que serán los ejecutores del mal y la injusticia contra el prójimo. Por "buenas personas" entendemos todos aquellos que no son ni perversos sádicos, ni paranoicos fanáticos ("idealistas apasionados") y que dan muestras, en circunstancias habituales de la vida ordinaria, de un sentido moral que juega un papel central en sus decisiones, elecciones y acciones.

1. Las explicaciones convencionales

a) Explicación por la referencia a la racionalidad estratégica

Según esta explicación, la participación *consciente* del sujeto en actos injustos tendría que ver con un cálculo. Para mantener su posición, conservar su lugar, estatuto, salario y beneficios sin comprometer su futuro o su carrera, el sujeto tendría que aceptar la propuesta de "colaboración". Esta explicación supone un sujeto que está en condiciones de realizar un cálculo racional, pero éste está bien lejos de suceder en todos los casos, porque no siempre son previsibles las decisiones de "limpieza" o la elección de las víctimas del contingente de despidos. La experiencia muestra que una colaboración sin flaquezas en los actos injustos solicitados por la jerarquía no protege para nada contra el despido y que éste incluso puede precipitarse en caso de docilidad. La relación entre conducta y recompensa (o sanción) es muy inestable, y hacer conjeturas no es fácil. Muchos cuadros tuvieron que asistir a cambios de situación de este tipo. Son concientes de ellos y, a pesar de la incertidumbre, colaboran con frecuencia, como si estuvieran seguros del éxito de sus previsiones optimistas. De la misma manera, a nivel de los operarios, hemos adverti-

do que la amenaza de despidos individuales, asociada a veces a la amenaza de quiebra de la empresa, permite obtener un acrecentamiento en el trabajo y en los resultados, e incluso que se hagan sacrificios en nombre de la necesidad de aportar un "esfuerzo final", cada uno y colectivamente. "Si superamos esta etapa difícil, vamos a poder tomar gente otra vez". Es el argumento empleado iterativamente en la fábrica de automóviles-a-que-ya nos referimos. Operarios y gerentes consienten en trabajar todavía más. Pero apenas logrado esto, los nuevos resultados obtenidos son punto de partida para crear una nueva norma y justificar una nueva limpieza de personal. Es así como la amenaza se ve acentuada por otra amenaza y no aporta la seguridad en el empleo, tan deseada. Las cosas ya eran así en el caso de los aumentos de la productividad en el fordismo, y desde que éste empezó a funcionar. Todo el mundo lo sabe, todo el mundo tiene miedo, y sin embargo todo el mundo otorga su consentimiento.

A esta paradoja entre conciencia del riesgo asociado a la obediencia y a la "colaboración", por un lado, y conducta de consentimiento, por el otro, oponemos la dificultad -real- cuando se trata de hacer conjeturas o cálculos sobre los riesgos y los intereses personales. Por no poder efectuar un cálculo individual, "se sigue el ritmo" y se adapta la conducta a la de los demás, para no correr el riesgo de empeorar el caso personal "haciéndose notar" o singularizándose. En otras palabras, el oportunismo y el conformismo substituyen el cálculo de racionalidad; y oportunismo y conformismo no son estrategias irracionales.

Así son las cosas. Esto implica incuestionablemente una contribución nada desdeñable a la colaboración (o a la injusticia), tanto de los operarios que acceden a utilizar los medios disponibles para que el vecino tenga un traspié, e intentan así fragilizarlo en la selección del próximo contingente de condenados, como de los cuadros que aceptan hacer otro tanto con sus colegas y subordinados.

¿Por qué un tercer observador exterior, a quien se invita a tomar conocimiento de estas conductas de "colaboración" con el mal, formula inmediatamente un punto de vista crítico, un juicio de desaprobación?

Porque su *sentido moral* está funcionando. Él no aceptaría -cree- cometer actos de esa índole, los reprueba. Ahora bien, la mayoría de quienes se transforman en "colaboradores" también tienen, como el tercero externo, un sentido moral. Y ese sentido moral no es tan

oportunista como se cree o se dice. Numerosas situaciones observadas en la clínica muestran que, por el contrario, el sentido moral prevalece con gran frecuencia sobre el cálculo estratégico o el instinto -aunque sea sólo el "de conservación"- o sobre el deseo o la pasión. La rigidez del sentido moral es central en toda psicopatología de las *neurosis*, cuyos síntomas, sufrimiento y sentido cumplen precisamente la función de testigos. ¿Serán los operarios y los cuadros, en su abrumadora mayoría, diferentes de la población en general, sujeta masivamente a la culpa y a los trastornos psiconeuróticos?

La explicación mediante el cálculo estratégico es insuficiente en la medida en que no da cuenta del destino del sentido moral, y éste constituye un obstáculo importante para la flexibilidad en las conductas humanas.

b) Explicación por la referencia a la criminología y a la psicopatología

Esta explicación presenta la ventaja de aportar una respuesta a la objeción anterior. Los "colaboradores" y los "líderes" de las acciones injustas (o de la injusticia en segunda persona) serían esencialmente perversos y paranoicos: los *perversos* son aquellos que precisamente desde el punto de vista psicopatológico presentan una particularidad en el funcionamiento de las instancias morales (superyo, ideal del yo, conflicto entre el yo y el superyo, etc.), en virtud del cual un arreglo le permite al sujeto funcionar, a pedido, según uno u otro de los registros antagónicos, uno que es moral y el otro que ignora la moral, sin que haya comunicación entre los dos modos de funcionamiento (tópico de la escisión del yo). Los *paranoicos*, por el contrario, cuentan con una rigidez moral máxima en comparación con las otras estructuras de personalidad descriptas en psicología. Este sentido moral funciona rigurosamente -pero en falso- en virtud de una distorsión descripta bajo el nombre de paralogismo. Los paranoicos se suelen encontrar en este caso en los puestos de mando, ocupando la posición de líderes de la injusticia cometida en nombre del bien, la necesidad, la depuración, la justa severidad y una racionalidad en la que sólo las premisas son erróneas. De hecho, perversos y paranoicos juegan efectivamente un papel importante en la construcción de la doctrina y en la acción: no son tanto "colaboradores" como líderes de la injusticia infligida al otro. Son ellos los que conciben el sistema.

Pero no se puede admitir que, constituyendo la mayoría de los ac-

tores, estos diligentes colaboradores del sistema implicados en la mentira y la injusticia sean todos perversos o paranoicos. La colaboración diligente, es decir, no sólo pasiva sino voluntaria y activa, está a cargo de una mayoría de sujetos que no son ni perversos ni paranoicos, es decir, que no presentan trastornos relevantes del sentido moral y que poseen, como la mayoría de la población, un sentido moral eficiente.

Llegamos así al problema más difícil, el del destino del sentido moral y su aparente abolición cuando se participa en la injusticia y el mal ocasionados al otro de manera consciente. Particularmente durante el ejercicio ordinario del trabajo, según los principios del gerenciamiento por la amenaza, y en un contexto general de precarización del empleo. En otras palabras, necesitamos un análisis y una interpretación de la "banalidad del mal" no sólo dentro del sistema totalitario nazi, sino dentro del sistema contemporáneo de la sociedad neoliberal, en cuyo centro se ubica la empresa. Pues la banalidad del mal toca a todos aquellos que se transforman en colaboradores diligentes de un sistema que funciona sobre la organización regulada, concertada y deliberada de la mentira y la injusticia.

2. Explicación propuesta: la valorización del mal

a) El mal en las prácticas ordinarias de trabajo

En el marco de este estudio, el mal es la tolerancia a la *mentira*, su no-denuncia y, más allá de ello, la colaboración en su producción y difusión. El mal es también la tolerancia, la no-denuncia y la participación en la *injusticia* y el *sufrimiento infligidos al otro*. Comprende en primer lugar las infracciones cada vez más frecuentes y cínicas al Código del Trabajo: tomar personas carentes de permiso de trabajo para no tener que pagar los aportes del Seguro Social y poder despedirlos sin indemnización en caso de accidente de trabajo, (como pasa en la construcción y las obras públicas o en las empresas de mudanza); tomar gente y no pagarles lo que es debido (pasa en los talleres semi-clandestinos de confección); exigir un trabajo imponiendo un horario que no respeta lo que establece la ley (como en el caso del transporte de carretera, con conductores que cumplen turnos de más de veinticuatro horas), etc. El mal es también el cúmulo de injusticias que se cometen deliberadamente y se exhiben pública-

mente *discriminando* y manipulando en lo que hace a la atribución de los puestos más sacrificados y peligrosos; es el desprecio, las groserías y obscenidades dirigidas a las mujeres. El mal es además la manipulación deliberada de la *amenaza*, del chantaje y las insinuaciones a los trabajadores, con el fin de desestabilizarlos psicológicamente, impulsarlos a cometer errores, y servirse luego de las consecuencias de estos actos como pretexto para despidos por error profesional, como sucede muchas veces en el caso de los cuadros. Forman también parte del mal las prácticas corrientes de despido sin preaviso y sin entrevista previa, como les sucede a los cuadros que, una mañana, ya no pueden entrar en su oficina porque les han cambiado la cerradura y se ven invitados a pasar a cobrar su sueldo, firmar el despido y llevarse sus efectos personales que ya están colocados cerca de la puerta de salida. El mal es también la participación en los "planes sociales", es decir, en los despidos acompañados de falsas promesas de asistencia o de ayuda para encontrar otro trabajo o, a la inversa, asociados a justificaciones calumniosas sobre la incompetencia, la inadaptabilidad, la lentitud, la falta de espíritu de iniciativa, etc., de la víctima. Y el mal es manipular la amenaza de precariedad para someter al otro, para infligirle malos tratos, sexuales por ejemplo, o para hacerle hacer cosas que el otro reprueba moralmente. Lo que se busca es hacerle sentir miedo.

Sabemos de la existencia de todos estos sufrimientos e injusticias infligidos al otro en todas las sociedades, incluso las democráticas. Calificamos de "mal" todas esas conductas cuando:

- están erigidas en *sistema* de dirección, de mando, organización o gerenciamiento, es decir, cuando suponen el compromiso de todos como víctimas, verdugos, o víctimas y verdugos, alternativa o simultáneamente;
- son públicas, *banalizadas*, conscientes, deliberadas, admitidas o reivindicadas, y no clandestinas, ocasionales o excepcionales, incluyendo las que se consideran valientes;

En numerosas empresas, lo que antes se consideraba como una falta a la moral -y que se podía evitar o rechazar oponiendo un nivel de valentía en absoluto excepcional- tiende actualmente a transformarse en *norma* de un sistema de administración de los asuntos humanos en el mundo del trabajo. Y con esto ya llegamos al universo del mal cuyo funcionamiento estamos tratando de de analizar.

b) Alistar gente buena

El problema planteado es entonces el del alistamiento de la gente buena en el mal, como sistema de gestión y como principio organizacional. Cuando se cometen acciones contrarias al derecho y la moral con el concurso de personas consideradas responsables por el derecho común, a propósito de estas últimas se habla de "cómplices". Cuando el mal se erige en sistema y se plantea como norma de los actos civiles, ya no se habla de cómplices sino de "*colaboradores*", en el sentido que este término adquirió para designar a quienes eran cómplices del poder nazi durante la última guerra en Francia. El problema consiste entonces en comprender el proceso por el cual algunas "buenas personas" dotadas de "sentido moral" consienten en prestar su concurso al mal y transformarse, en gran número, casi masivamente, en "colaboradores".

Considerando las dificultades terminológicas inevitablemente asociadas al uso de la noción del "mal", recurriremos muchas veces, en este capítulo, a un término más banal, más cerca del sentido común, menos conceptual y más aproximado al lenguaje concreto: hablaremos del "*trabajo sucio*", expresión que merecería por sí sola un largo trabajo de análisis y elucidación semánticas, prestándole una atención particular a la dimensión del trabajo -el "sucio"-, consustancial con el mal en el campo en que tratamos de avanzar.

No basta con invocar en este tema la resignación o el consentimiento pasivo de la buena gente inocente. Para alistar cohortes completas de cuadros son necesarias por lo menos dos condiciones:

- *líderes* de la mentira y del "todo estratégico" en el marco de la "*guerra económica*", cosa que no plantea un problema psicopatológico difícil; los líderes están muchas veces en "posiciones"[1] de perversos o de psicóticos compensados (paranoicos con desapego, idealistas apasionados), como se dijo anteriormente;

- un dispositivo específico para *alistar y movilizar* a la buena gente en la estrategia de la mentira, en las estrategias de despido, en las estrategias de intensificación del trabajo y en la violación del derecho laboral bajo la batuta de los *leaders*.

Evidentemente, este segundo punto es el más enigmático y decisivo. Por numerosas razones, no creo que los intereses económicos sean suficientes para movilizar a la buena gente. No porque esté ausente esta motivación sino, muy por el contrario, porque tiene sus límites. Gran parte de esta buena gente ya no cree realmente en las

promesas de privilegios y felicidad que hoy se esgrimen en las empresas para seducirla. El proceso sería más bien el que explicamos a continuación. El trabajo solicitado -ocuparse de la elección para las listas de condenados al despido, intensificar el trabajo de los que quedan en su puesto, violar el derecho laboral, participar en la mentira...-, no es una tarea agradable. No se la puede cumplir jubilosamente. Nadie -salvo quienes se convierten en *leaders* del ejercicio del malsiente placer haciendo el "trabajo sucio". Al contrario, se requiere coraje para hacer este "trabajo sucio". Por eso, para movilizar a la buena gente, se va a apelar al coraje.

Aunque aquí se dé una paradoja: ¿Cómo se puede asociar el ejercicio del mal y el coraje en un mismo ente? ¿Puede el ejercicio del mal ser signo de una actitud valiente? Ya se sabe que el coraje es una virtud. Incluido el coraje contra el enemigo, el coraje ante la muerte, ante la propia muerte. ¿Pero cómo se podrá hacer pasar por virtud de coraje una conducta que consiste en hacer sufrir injusticias al prójimo, *sin que este último tenga la posibilidad de defenderse*, sin que pueda siquiera prepararse, haciéndolo a sus espaldas, sin cara a cara, sin que él lo sepa, a escondidas, puesto que en la mayoría de los casos, el que *ordena* el "trabajo sucio" está protegido de quienes lo experimentan por una larga serie de intermediarios que lo ejecutan y forman un cerco entre él y los que serán despedidos o tratados contraviniendo las reglas del derecho y la justicia (haciéndolos trabajar diez horas por día, por ejemplo, pagándoles y declarando sólo treinta y nueve horas por semana, e incluso treinta cinco, pero eso sí, haciéndoles firmar un contrato de solidaridad con el fin de compartir el trabajo..., según lo comprobado en una investigación reciente)?

¿Se puede considerar -¿y cómo hacerlo?- que acciones, actos y decisiones de este tipo son virtuosas y se asocian al coraje? Sí, es posible, hasta en circunstancias de otro nivel de gravedad, aunque desde el punto de vista del sentido moral esta conducta sólo pueda considerarse como una actitud vil, indigna y deshonrante (se trata de un caso de hombres movilizados en Alemania nazi para exterminar a judíos de Europa Central):

> En Jozefow, sólo apenas una docena de hombres sobre cerca de quinientos reaccionaron espontáneamente a la propuesta que les hizo el comandante Trapp de no participar en la carnicería anunciada. ¿Por qué fueron tan pocos esos

> hombres de la negativa de la primera hora? [...] La misma importancia tuvo el espíritu de cuerpo, la identificación elemental del hombre en uniforme con sus hermanos de armas y *lo extremadamente difícil de cortarse solo.*[2] El batallón acababa de completarse, muchos de sus integrantes todavía no se conocían muy bien y la camaradería del regimiento aún no había cimentado la unidad. Y sin embargo, aquella mañana, en Jozefow, dejar las filas significaba abandonar a los camaradas e implicaba admitir que se era "débil" y hasta "cobarde". ¿Quién se hubiera "atrevido" a "perder el prestigio" delante de todos? -va a declarar un gendarme posteriormente-. "Si me preguntan por qué tiré con todo el mundo -va a decir otro- voy a contestar en primer lugar que *nadie quiere pasar por cobarde*" (Browning, 1992, p. 99).

Tenemos aquí un ejemplo aterrador, aunque típico, de inversión de la razón ética -coraje/cobardía- provocada por el poder del juicio de reconocimiento que formulan los pares sobre la calidad del trabajo, juicio en que está en juego la identidad o la desestabilización patógena (fuente de sufrimiento, racionalidad pática). En otras palabras, el gendarme del batallón 101 hace lo contrario de lo del ingeniero de la SNCF quien, para no hacerse cómplice del mal, se ve obligado a cortarse solo pero pierde en ello su identidad e intenta suicidarse (Cf. capítulo II).

La inversión de la razón ética sólo puede sostenerse públicamente y ganar la adhesión de terceros porque se hace en nombre del *trabajo,* de su *eficacia* y de su *calidad.* Si eso que está en juego, en el registro de la racionalidad pática[3] (es decir, el miedo a verse despreciado o el temor de perder su pertenencia a lo colectivo, es decir, las preocupaciones por el sufrimiento y la identidad), apuntara sólo a justificar la participación en actos faltos de nobleza, el gendarme del batallón 101 sería condenado por unanimidad. Estaría cometiendo el mal por razones estrictamente personales mientras que, cometiéndolo en nombre del trabajo, puede pasar por "desinteresado", o preocupado por el interés del prójimo, de la nación o del bien público.

3. El resorte de la virilidad

Se produce aquí entonces una especie de alquimia social gracias a la cual se transmuta el vicio en virtud. Alquimia que al final resulta

totalmente incomprensible, un escándalo insoportable para la razón. ¿Estaremos no sólo más allá de la ciencia, sino más allá de la razón? Quizás no, pero para eso tenemos que aceptar reconsiderar los límites tradicionalmente asignados a la razón (crítica de la racionalidad de la acción) y hacer un lugar en ella para la racionalidad psicoafectiva, o racionalidad pática.

El principal ingrediente de esta reacción alquímica puede identificarse con la mayor precisión: lleva el nombre *"virilidad"*. La virilidad se mide precisamente con la vara de la capacidad de violencia que cada cual tiene de cometer contra el prójimo, especialmente contra los que son dominados, empezando por las mujeres. Es un hombre, un hombre realmente *viril*, el que puede infligir sin vacilar sufrimiento o dolor al prójimo, en nombre del ejercicio, la demostración o la reinstalación del dominio y del poder sobre el otro, también por la fuerza. Por supuesto, esta virilidad está construida socialmente y hay que distinguirla radicalmente de la masculinidad, que se definiría precisamente por la capacidad que tiene un hombre para distanciarse y liberarse de lo que le prescriben los estereotipos de la virilidad, para subvertirlos (Dejours, 1988).

En el presente caso, hacer el "trabajo sucio" en la empresa es algo asociado -por quienes están en los puestos directivos, por los líderes del mal-, con la virilidad. El que se niega o no logra cometer el mal es denunciado como "maricón", "mujercita", un tipo "que no las tiene bien puestas", que "no tiene nada entre las piernas". Y no ser reconocido como un hombre viril es, evidentemente, ser un "pobre tipo", es decir, deficiente y sin coraje, desprovisto de la "virtud" por excelencia.

Y sin embargo, el que dice no, o no consigue realizar el "trabajo sucio", lo hace precisamente en nombre del bien y de la virtud. Porque en este caso no es coraje, por supuesto, contribuir participando en el "trabajo sucio" y solidarizándose con él, sino negarse en voz bien alta a cometerlo, en nombre del bien, y asumir así el riesgo de ser denunciado, sancionado y hasta señalado para el contingente de los próximos condenados al despido.

En cambio, en el sistema de la virilidad, sustraerse al ejercicio de estas prácticas inicuas es prueba de debilidad, cobardía, bajeza, falta de solidaridad. Más adelante veremos que esta concepción forjada por los hombres no es siempre compartida por las mujeres, pero que puede serlo.

Por supuesto, el líder del trabajo del mal es ante todo *perverso*, cuando utiliza el *recurso a la virilidad* para hacer pasar el mal por bien. Es perverso porque utiliza lo que se designa en psicoanálisis con el término "*amenaza de castración*"[4] como palanca para la banalización del mal. Observamos que aquí es central la dimensión psicoafectiva, y esclarecedor el enfoque clínico. La mediación de la amenaza de castración simbólica es lo que permite invertir el ideal de justicia en su contrario.

La *virilidad* es algo muy distinto de la dimensión del *interés* económico, personal o egoísta, que tantas veces se cree motivo de la acción malintencionada según, una vez más, el modelo del *Homo economicus*, agente movido por el cálculo racional de sus intereses. Esta última propuesta es falsa. En el análisis que proponemos, se trata de una dimensión rigurosamente ética de las conductas, manipulada por resortes específicamente psicológicos y sexuales. *La abolición del sentido moral pasa por la activación de una elección ligada a la racionalidad pática, opuesta a elecciones que responden a la racionalidad moral-práctica. La racionalidad estratégica no constituye en este caso una referencia de primera importancia en la génesis de las conductas viriles.*

En el presente caso, el triunfo de la racionalidad estratégica sobre la racionalidad moral no es directo. Pasa por una mediación: la activación de un conflicto entre racionalidad pática y racionalidad moral-práctica, que permite la suspensión del sentido moral, o mejor dicho su inversión, a favor de una racionalidad paradójica invertida en cuanto a valores. Lo que tiene que ver específicamente con lo estratégico es la manipulación del conflicto entre las otras dos racionalidades. Este análisis pone nuevamente en tela de juicio la explicación de lo económico por lo económico y de lo sociológico por lo sociológico. En estos análisis hay siempre eslabones intermedios que se omiten. Son análisis que se sitúan del lado de la racionalidad pática, tradicionalmente objeto de una negación en todas las teorías, como si sólo existieran los actores sociales y los sujetos éticos, pero no los sujetos psicológicos. Excluir de los análisis filosóficos y políticos la dimensión del sufrimiento colectivo no es algo que se pueda sostener teóricamente.

Hacer referencia a una racionalidad pática no implica volver al psicologismo. El psicologismo consiste en interpretar las conductas humanas en la esfera privada, social y política a partir únicamente de la

dimensión psicológica y afectiva; hace de la sociología una vasta psicología. El recurso a la racionalidad pática ya no consiste en entender las conductas sociales y morales, sin coherencia con la racionalidad moral-práctica y la instrumental, como el resultado de un proceso psicopatológico más o menos neurótico. Lo que se hace, al contrario, es analizar las consecuencias de un *conflicto de racionalidades*. El punto de vista que sostenemos no busca atribuir a la psicología la última palabra en la banalidad del mal. ¡Todo lo contrario! La banalidad del mal *no* tiene que ver *con la psicopatología, sino con la normalidad*, aún si la característica de esta normalidad es la de ser funesta y siniestra.

La pregunta que se plantea es cómo la racionalidad ética puede perder su puesto de mando, al punto de resultar *no borrada*, pero sí *invertida*. Hay aquí, claramente, conservación del sentido moral, pero éste funciona sobre la base de una inversión de los valores que, en propiedad, tiene que ver con la ética, aunque lo pático esté convocado.

¿Por qué la filosofía moral no acometió el problema de la virilidad? ¿Por qué no se preocupó la filosofía política por el problema de la virilidad?

En mi opinión, es porque la filosofía, que desde hace tiempo se interesa por la violencia, nunca se dedicó en serio el problema del sufrimiento, descalificado y nunca tomado en consideración, en nombre de la virilidad incuestionable. Por no haber reparado nunca en el problema del sufrimiento psíquico vivido, tampoco se comprendieron nunca las relaciones entre sufrimiento y virilidad, no siendo esta última en absoluto una verdad original sino una defensa contra el sufrimiento, como intentaremos mostrar en el capítulo siguiente. *Así las cosas, ¿puede el sufrimiento generar violencia?* Hay aquí una inversión teórica en el análisis social mismo: el sufrimiento no sería, ontológicamente, la consecuencia de la violencia como resultado último de esta última, como término del proceso, sin un más allá. Es lo contrario. El sufrimiento es primero. Pues más allá del sufrimiento, están las defensas. Y las defensas pueden ser sumamente peligrosas, por su capacidad de generar la violencia social.

¡Pero es imposible condenar las estrategias defensivas! Son necesarias para la vida y la salvaguarda de la integridad física y somática. El problema planteado es previo a las estrategias defensivas contra el sufrimiento, e incluso previo al sufrimiento. Está relacionado de mane-

ra más específica con lo que constituye la *racionalidad pática de la acción*.

Todo esto, se entiende, conduce a interrogarse sobre la virilidad socialmente construida como una de las formas mayores del mal en nuestras sociedades. El mal, básicamente, está ligado con fuerza a lo masculino, al macho.

Aunque en ningún tratado de filosofía moral se considere que la virilidad es una *virtud*, siempre se la tiene por un valor. Ahora bien, la virilidad es, incuestionablemente, un rasgo psicológico que remite a una actitud, una postura, un carácter, una modalidad conductual, es decir, una virtud del alma. ¿Por qué no figura en el repertorio de las virtudes cardinales? ¿Vendría a ser natural, innata, genética, biológica? Sería una buena razón, pero si fuera un hecho de la naturaleza y no de la cultura o de la razón, no habría ningún motivo para hacer de ella un valor. Y sin embargo, también desde el sentido común, se considera masivamente a la virilidad como un valor. Al parecer, la virilidad debe su carácter placentero y deseable a la connotación sexual, a su asociación con lo que se considera seducción masculina; y para muchos sería incluso el núcleo organizador de ésta.

Se considera a la virilidad como un rasgo sexual. Y esto pasa como algo evidente en nuestras sociedades. La virilidad es lo que confiere a la identidad sexual masculina su capacidad de expresión, su potencia (identificada con el ejercicio de la fuerza, la agresividad, la violencia y el dominio sobre el otro) tanto contra los rivales sexuales, como contra las personas hostiles al sujeto o su familia, a la que supuestamente tiene que ofrecer protección y seguridad, en nombre de su virilidad. La pareja de un sujeto viril le debe reconocimiento, gratitud, sumisión y respeto, a cambio de estos servicios. Pero la mujer debe aceptar a cambio la dominación, y hasta la violencia. En la base de la connotación sexual de la virilidad está el regateo feudal entre el señor y sus vasallos a cambio de la protección que brindaba la soldadesca. Su prototipo es, en síntesis, el "caballero sirviente" de la dama en la época medieval. En otras palabras, la virilidad está fuertemente asociada, incluso en su dimensión psicofantasmática, con el miedo y la lucha contra el miedo. Más adelante veremos que, efectivamente, el miedo es central en la inversión de la razón práctica y que, considerándolo bien, en la prueba de los hechos, la virilidad es cualquier cosa menos una virtud y de ninguna manera está situada en la prolongación de la pulsión del individuo de sexo masculino, sino que, por lo contrario, es una defensa.[5]

El caso es que, por el momento, la crítica de la virilidad recién comienza en nuestra sociedad y que hombres y mujeres, en forma masiva y casi unánime, consideran a la virilidad como una cualidad indisociable de la identidad sexual de los hombres y, por defecto, de las mujeres, quienes para ser reconocidas como "femeninas" deben estar precisamente a salvo de cualquier signo de virilidad.

El resultado social y político de la connotación sexual asociado a la capacidad de usar esa fuerza y esa violencia contra el otro coloca a quien se niega a cometer violencia en una situación psicológica peligrosa: corre el riesgo de ser considerado por los otros hombres que sí ejercen violencia como un hombre que no es un hombre, como un ser a quien, por esa negativa, se le puede rehusar el reconocimiento de la pertenencia a la comunidad de los hombres. La defección frente al ejercicio de la fuerza, la agresividad, la violencia y la dominación es inmediatamente considerada por la comunidad de los hombres como signo patente de *cobardía*. Cobardía ante lo que es repugnante, nauseabundo, repelente, revulsivo... frente a lo que dispara el deseo de separarse, de huir.

Hay una ecuación oculta en este juicio de atribución que considera la actitud de huida como una cobardía: el deseo de huir se considera como algo necesariamente motivado por el miedo, y signa la falta fundamental e indudable de una virtud, el coraje. Este es un punto decisivo: la huida es el miedo. Error que, aunque burdo, está extremadamente difundido. Puedo huir sin problema de una situación que considero odiosa e insoportable sin sentir el más mínimo miedo por mi propia vida o mi *cuerpo*, sino por motivos *psíquicos y éticos*, exclusivamente, como hicieron algunos gendarmes del batallón 101 estudiados por Christopher Browning, rechazando la masacre de judíos indefensos, y huyendo de ella, o como lo hicieron, por ejemplo, algunos soldados serbios que desertaron para no participar en la violación de las mujeres bosnias.

Pero la ecuación huida-miedo-cobardía = falta de virilidad está tan inscripta en nuestra cultura, que hombres y *mujeres*, en su mayoría, asocian identidad sexual masculina, poder de seducción y capacidad de servirse de la fuerza, la agresividad, la violencia o la dominación. Y, por dicha razón, estas últimas pueden pasar por valores.

[1] En psicopatología psicoanalítica, ciertos autores recuren a veces a la noción de "posición": "posición perversa", "posición paranoica", "posición histérica", etc. Se

recurre a esta noción para designar una postura psicopatológica, una modalidad reactiva global de la persona y una problemática conflictiva que remiten, en todo, al modo de funcionamiento de una "personalidad" perversa, paranoica e histérica, con la diferencia que, precisamente, no se trata necesariamente de una característica duradera del funcionamiento psíquico. Es decir que la posición (perversa, paranoica o histérica...) puede encontrarse en una personalidad que no es ni perversa, ni paranoica, ni histérica, sino esquizofrénica, por ejemplo. Algunos esquizofrénicos se mantienen, por ejemplo, durante períodos más o menos largos en una posición paranoica gracias a la cual pueden conjurar la disociación, aunque esto no signifique que hayan evolucionado hacia la paranoia de una manera duradera.

Asimismo, ciertos histéricos se defienden recurriendo a una posición psicopática o caracterial, también de modo transitorio. Se habla de "posición":

- para especificar, a propósito de un paciente, que su funcionamiento actual es distinto del habitual, y desfasado en relación con lo que se sabe de su personalidad (rasgos invariables) o de su "estructura de base";
- porque todavía se ignora su personalidad o estructura de base y, por prudencia, sólo se avanza sobre su "posición" actual sin prejuzgar sobre el diagnóstico de personalidad, que sigue siendo incierto o sobre el cual no se puede decidir.

En el campo de la clínica no se debería recurrir con demasiada frecuencia a esta noción de "posición", porque implicaría el riesgo de un oportunismo diagnóstico criticable por numerosas razones metodológicas y de la praxis que no viene al caso plantear aquí. Pero esta noción de "posición" resulta irremplazable, para nosotros, en el caso particular de la "posición perversa".

¿Por qué? Sólo porque esta última constituye una modalidad de funcionamiento de fácil acceso y muy abierta, a pedido, a todas las formas de personalidad. Acudir a la "posición perversa" no es prueba entonces de un oportunismo diagnóstico del clínico, sino del oportunismo defensivo de numerosos sujetos que pueden recurrir a ella cuando las circunstancias exteriores se hacen amenazadoras. Es un modo común de "llegar a un arreglo" con las dificultades morales, mediante una forma de duplicidad llamada, en psicología, "escisión del yo". Volveremos más adelante sobre este tema a propósito de Eichmann (para más detalles, ver el capítulo sobre la tercera tópica o "tópica de la escisión" en Dejours, 1986).

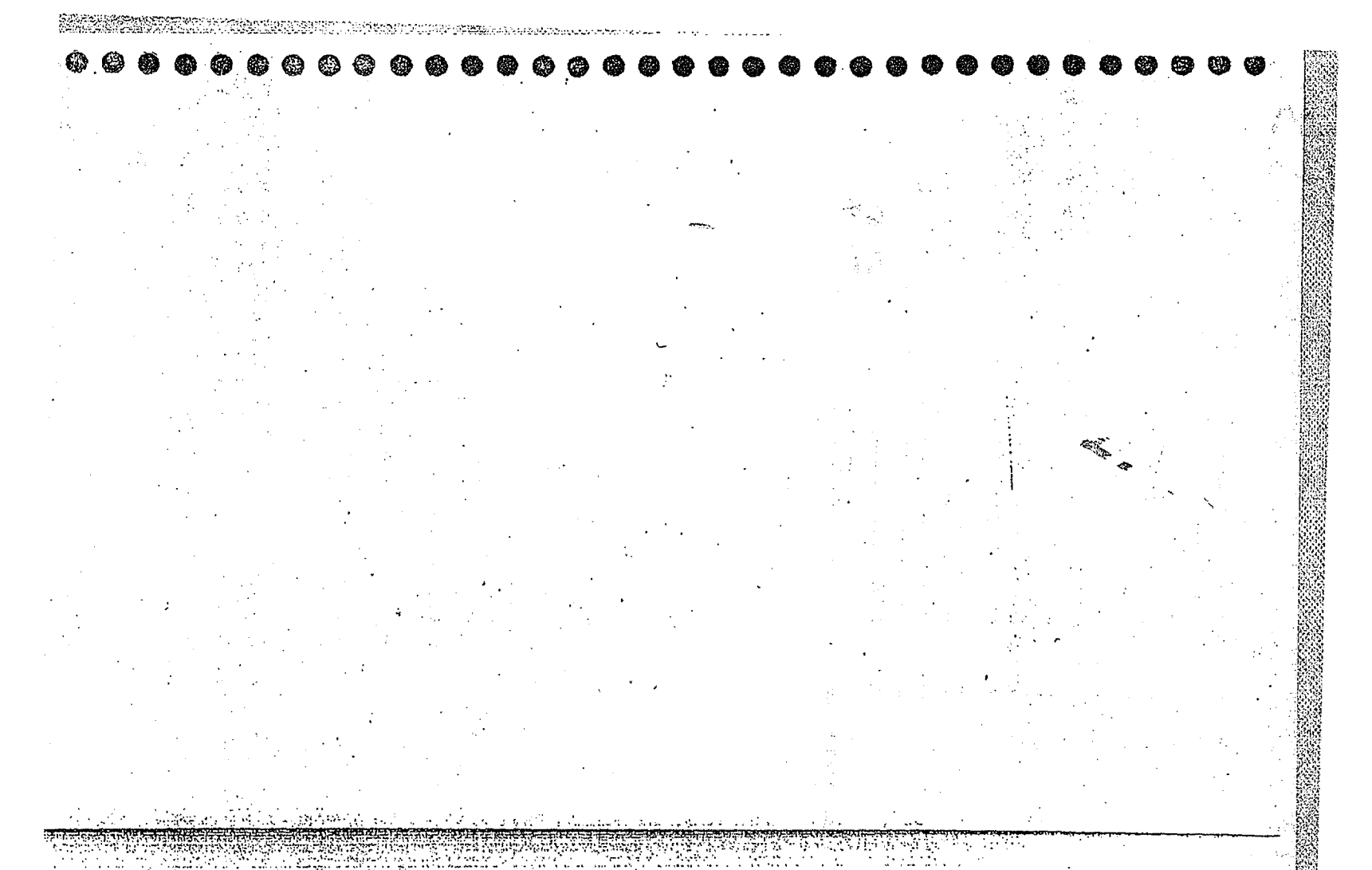
[2] Subrayado por mí.

[3] Designamos por "racionalidad pática" aquello que, en una acción, conducta o decisión, tiene que ver con la racionalidad en relación con la preservación de sí mismo (salud física y mental), o con la autorrealización (construcción subjetiva de la identidad).

[4] "El complejo de castración se relaciona con la "teoría sexual infantil" que, atribuyendo un pene a todos los seres humanos, sólo puede explicar mediante la castración la diferencia anatómica de los sexos" (Laplanche y Pontalis, 1967, p. 75). La angustia de castración se manifiesta como una amenaza; el psicoanálisis muestra que esta angustia perdura en forma inconciente en el adulto.

[5] En esta concepción del sentido común se disimula una confusión entre identidad sexual y género. Los sociólogos muestran, por el contrario, que es necesario diferenciar las dos nociones. Para algunos psicoanalistas (Stoller, 1964; Laplanche, 1997), también hay que hacer una distinción entre ambos términos. El primer término remite a la sexualidad en tanto construcción que se origina en las relaciones entre el niño y sus padres, en torno a su cuerpo, en un mundo de significaciones eróticas generadas por los padres. El niño es arrastrado por un juego complejo de traducciones de sus gestos y palabras, hechas por los padres -y retomadas luego por el niño- que funcionan según modalidades que Laplanche explica con mucha precisión en la teoría de la seducción generalizada (Laplanche, 1992).

En cambio, el segundo término, "género", remite, no a la sexualidad en el sentido freudiano del término, sino a la construcción social de las conductas específicamente identificadas como características del género masculino o del género femenino. En psicodinámica del trabajo, las características del género social masculino se reúnen bajo el nombre "virilidad", y las de lo social femenino bajo el nombre de "mujeridad" (Molinier, 1996). Contrariamente a lo que supone la concepción del sentido común, no hay continuidad directa, ni natural ni cultural, entre identidad sexual y género.



Capítulo VI

La racionalización del mal

1. El "cinismo viril" como estrategia colectiva de defensa

Y así, para no correr el riesgo de no ser reconocidos como hombres por los otros hombres, para no perder los beneficios de pertenecer a la comunidad de los hombres viriles, para no arriesgarse a que no sólo esos hombres, sino también las mujeres, los excluyan o desprecien sexualmente, o los consideren débiles, cobardes o poltrones, hay un gran número de hombres que aceptan prestar su concurso al "trabajo sucio" y transformarse en "colaboradores" del sufrimiento y la injusticia que se cometen contra el otro.

Para no *perder* la virilidad. Es la motivación principal. Pero no perder la virilidad no es lo mismo que experimentar el orgullo y la dignidad de poseer, conquistar o aumentar la virilidad. Y la diferencia se hace sentir con todo su peso. Por el momento, se trata sólo de la expresión de una estrategia de lucha o defensa contra el sufrimiento, ligada al riesgo de perder la identidad sexual. Todavía estamos lejos del placer, el orgullo y la dignidad del hombre valiente, del hombre que goza con el triunfo. Ya vimos (en relación con la investigación en la industria automotriz, pero lo mismo sucede en otros sectores) que son muchos los "colaboradores" que están orgullosos de ocupar el lugar y el estatuto que les confiere la organización.

Sin embargo, la investigación realizada entre los "colaboradores" sugiere que no toda esa buena gente se siente orgullosa de su comportamiento, en el marco de la configuración social y psicológica que planteamos. Todo lo contrario. Tener que prestar su concurso a actos que interiormente se reprueban es algo que puede conducir al sufrimiento moral. Escapar de ese modo a la amenaza de castración simbólica no anula de manera automática el sentido moral. Al punto que una conciencia clara de esta situación psicológica resulta a su vez insostenible. "Después del fin de la guerra, la ausencia total en

los verdugos de arrepentimiento, aun el más mínimo -cuando una sola señal de autoacusación hubiera podido serles útil en el tribunal-, sumado a sus incesantes afirmaciones sobre que la responsabilidad de los crímenes era imputable a determinados superiores, parecen indicar que el *miedo a la responsabilidad*[1] no sólo es más fuerte que la conciencia, sino que en ciertas circunstancias es aún más fuerte que el miedo a la muerte" (Arendt, 1950). Hanna Arendt señala aquí un hecho confirmado por la clínica del "trabajo sucio".

Para seguir viviendo psíquicamente, participando a la vez en el "trabajo sucio" de la empresa moderna y conservando el sentido moral, muchos hombres y mujeres que adoptan estos comportamientos viriles elaboran colectivamente "ideologías defensivas" con las cuales se va construyendo la racionalización del mal.

Hasta el momento, el proceso descripto corresponde a lo que en psicodinámica del trabajo se define como *estrategias colectivas de defensa*. Confrontados a la orden de hacer el "trabajo sucio", los trabajadores con responsabilidades de supervisión deben enfrentar el riesgo psíquico mayor de perder su identidad ética o, retomando el concepto de Ricoeur, su "ipseidad" (Ricoeur, 1987).

La estrategia colectiva de defensa consiste en oponer una negación colectiva al sufrimiento que surge de tener que hacer las "tareas sucias". Además de no tenerle miedo, los hombres minimizan la vergüenza. Para hacerla insignificante, llegan incluso a la provocación. Problemas éticos no hay. "Es el trabajo. ¡Punto!". "Es un trabajo como cualquier otro".

Como la simple negación no siempre es suficiente, le dan más peso con la provocación. En mis investigaciones de estos últimos años descubrí que los cuadros organizan a veces concursos en los que ponen en escena su cinismo, su capacidad de hacer más de lo que se les pide y de anunciar cifras de limpieza de personal fabulosas en relación con el pedido de la dirección... mostrando siempre que no son bravuconadas. Van a cumplir los objetivos que anunciaron con voz bien alta en reunión de directivos o de cuadros, como si estuvieran en un remate, subiendo la oferta. Los llaman "cow-boys" o "asesinos". Los otros cuadros presentes se sienten impresionados, pero sostienen la broma y participan en ella subiendo también la oferta. Y la provocación no siempre se detiene en números y palabras. Algunos hacen también declaraciones enfáticas ante sus subordinados o en plena fábrica, para probar que no tienen miedo de mostrar a los ojos

de todos su coraje y su determinación, tanto como la capacidad de hacer frente al odio de aquellos a quienes van a infligir el mal. Y así se organizan pruebas en las que -con un gesto, una circular, una comunicación interna, un discurso público, etc.- cada cual debe demostrar que forma parte del colectivo de los encargados del "trabajo sucio".

Los que participan en estas pruebas salen de ella agrandados por la admiración o la estima, o por el reconocimiento de sus pares. ¡Son hombres –o mujeres– que sí que tienen audacia, determinación y huevos! La virilidad se somete repetidamente a pruebas que juegan un papel importantísimo en la construcción del celo de los encargados del "trabajo sucio". Y después viene el festejo, con una comida generalmente realizada en restaurantes de renombre, gastando mucho dinero en brindis con vinos caros y bromas subidas de tono y sobre todo muy vulgares, que contrastan con el refinamiento del lugar y comparten el común denominador de ponerse bajo el signo del cinismo, reiterando el partido tomado en la lucha social, cultivando el desprecio por las víctimas y afirmando al terminar el ágape los consabidos lugares comunes sobre la necesidad de reducir los beneficios sociales y restablecer el equilibrio del Seguro Social, junto con el de los indispensables sacrificios que hay que ofrecer para salvar el país del naufragio económico, y la urgencia por reducir gastos en todos los sectores (y esto no deja de ser divertido observando la cuenta de tamaña ceremonia).

Estas prácticas funcionan como rituales de conjuro. Otras formas específicas de estos rituales aparecen en cada una de las estrategias colectivas de defensa que se implementan contra el sufrimiento en el trabajo. El discurso sobre la racionalización y la autosatisfacción de los cuadros pierde toda contención en estas sesiones, que no son públicas. Forman parte de la cara oculta del "trabajo sucio". Sólo tienen acceso a ellas las élites de la empresa que, por su estatuto y la calidad de los servicios prestados a la misma, se creen protegidas del riesgo de encontrarse a su vez, un día, en el carro de los condenados al despido. Estas sesiones deben asociarse al maltrato que se da a los nuevos ingresantes en las escuelas superiores de ingenieros, y a las pruebas que preceden a cualquier ceremonia de entronización, como caminar sobre las brasas o saltar con un elástico... También recuerdan las fiestas -"*taunus*"- de las salas de guardia de los hospitales, donde los residentes de clínica, cirugía o reanimación organizan verdade-

ras orgías basadas en un alarde de desprecio por los valores del decoro, el cuerpo humano y la personalidad psíquica, por la libertad espiritual y las creencias religiosas y morales. Estas fiestas se inscriben en el marco de las estrategias colectivas de defensa que los médicos construyen contra el miedo a la sangre, al sufrimiento, la mutilación, el dolor, la enfermedad, la vejez y la muerte.

Las comidas que reúnen a los cuadros "colaboradores" se organizan a veces *larga manu, sin* fijarse en gastos. Cualquier ocasión puede servir como pretexto para aprovechar la generosidad de la empresa. En general, se realizan como cierre de los seminarios de formación de cuadros, en hoteles de lujo, con un buen humor muy motivado por la ebriedad y la satisfacción de gozar de los privilegios reservados a los ricos y poderosos.

Y estamos así muy próximos de la transformación de la "estrategia colectiva en defensa del cinismo viril" en "ideología defensiva del realismo económico".[2]

2. El realismo económico como ideología defensiva

La ideología del realismo económico, si nos remitimos a lo sugerido por la clínica consiste -más allá de la exhibición de virilidad- en hacer pasar el cinismo por fuerza de carácter, por determinación y por un alto grado de sentido de la responsabilidad colectiva, de servicio prestado a la empresa o al servicio público, o de sentido cívico y sentido del interés nacional, en todo caso un alto grado de sentido de los intereses supraindividuales. Estas cualidades ponderadas colectivamente se ven pronto asociadas a la formación de la idea de pertenencia a una *élite*, implicada en el ejercicio y la implementación de una Realpolitik. Es decir que todo sería hecho en nombre del realismo de la ciencia económica, de la "guerra entre empresas" y por el bien de la nación (supuestamente amenazada de aniquilación por la competencia económica internacional). Los otros resultan víctimas. Pero es inevitable. Para completar este dispositivo de ideología defensiva, algunos pretenden incluso que el "trabajo sucio" se hace de manera racional y científica, por supuesto, y no a tientas. En primer lugar pasan a despido los peores, los viejos, los rígidos, los estancados, los que no pueden seguirle el ritmo al progreso, los rezagados, los que se quedaron en el pasado, los que fueron dejados atrás, los irrecuperables. Y además, hay muchos perezosos entre esta gente, hay aprovechadores, o gente difícil.

O sea que, para darle un remate a la ideología defensiva, se va dibujando progresivamente la referencia a la *selección*. Cumpliendo con la condición de una selección seria, rigorosa y científica, el "trabajo sucio" pasaría a ser limpio y legítimo: evaluación de competencias, evaluación de calificaciones y títulos, "recualificación" (como en France Telecom), entrevista anual, notas atribuidas... todas las técnicas y todos los protocolos pseudocientíficos son válidos para formar los listas de condenados al despido que van a liberar a la empresa de parásitos e improductivos. Y así, el "trabajo sucio" se transforma en un trabajo de limpieza, de peine fino[3] expresiones que abundan en el discurso de los "colaboradores". Entre esta buena gente -reticente en parte al comienzo- hay algunos que a veces sienten culpa una vez más. Pero esta culpa se limita a activar las estrategias de defensa que transforman el mal en bien, el "trabajo sucio" en virtud y coraje, y llevan a una participación frenética en él. Esta participación se traduce en una suerte de acoso constante sobre el otro, en una hiperactividad y autoaceleración de carácter defensivo, como la que se observa en numerosas situaciones de trabajo cuando por este medio la gente se "aturde", tapa la voz de la conciencia y la reemplaza por cansancio (los trabajadores sociales, por ejemplo [Dessors y Jayet, 1990] o las enfermeras que caen en el "kaporalismo" [Molinier, 1997]).

La radicalización de esta estrategia colectiva de defensa desemboca, más allá de la psicología espontánea de desprecio por las víctimas, en una cultura del desdén hacia quienes son excluidos de la empresa por reformas de estructura y limpieza de personal, o no logran realizar los esfuerzos suplementarios que se les solicitan en cuanto a carga de trabajo e intensificación del compromiso. También ellos son simplemente unos flojos (no tienen los atributos de la virilidad y son seres débiles sin fuerza de carácter) y la selección los deja de lado con toda razón. En tiempos de "guerra económica" lo que se necesita no es gente desanimada ni deprimida. El ciclo se completa y se cierra cuando la estrategia colectiva de defensa confluye con el proceso de *racionalización*[4] para alimentarlo y sustentarse en él. Ya estamos en plena ideología defensiva, y la violencia se perfila en el horizonte.

Esta gente buena al inicio, que se defiende contra el sufrimiento de la vergüenza, es la que ahora se transforma en defensora de la *Realpolitik* y sustenta, sin inhibiciones, la mentira comunicativa que

analizamos en el capítulo IV, otra vez en nombre del realismo científico y político y del discurso de racionalización que transforma la mentira en verdad. La buena gente, cercana a la dirección o creyéndose cerca de ella por su participación en el "trabajo sucio", se hace propagandista del poder y la racionalidad estratégica de la empresa.

Finalmente, la buena gente es la defensora más elocuente de la racionalidad estratégica en la sociedad civil, pero su compromiso es el término de un proceso en el origen reactivo y de defensa.

3. El comportamiento de las víctimas al servicio de la racionalización

La racionalización no se interrumpe exactamente aquí. Ahora va a encontrar su sustento y justificación en el espectáculo que ofrecen las víctimas.

Los que sufren estas relaciones de dominación y soportan el desprecio, la injusticia y el miedo, a veces adoptan comportamientos de sumisión, o de servilismo, que "justifican" a su vez el desprecio de los líderes y "colaboradores". Pero el "trabajo sucio" tiene también otras consecuencias. Los despidos masivos conducen a la precarización del empleo, pero no siempre lo suprimen. No se toma nuevo personal, pero se recurre a empresas tercerizadas que emplean personal interino, trabajadores extranjeros sin permiso de residencia o de trabajo, trabajadores con problemas de salud, sin la calificación requerida, que no hablan francés, etc.

En ciertos casos, asistimos a prácticas que recuerdan la trata de esclavos, tanto en la construcción y la obra pública, como en el mantenimiento de centrales nucleares o fábricas químicas, o en empresas de limpieza. Este recurso sistemático, en cascada, a empresas contratadas termina a veces por formar una "reserva" de trabajadores condenados a la precariedad permanente, la subremuneración y una flexibilidad alucinante del empleo, obligados a pasar permanentemente de una empresa a otra, de una obra a otra, viviendo en lugares improvisados, campamentos que se instalan en la cercanía de las empresas, casas rodantes, etc. A fuerza de vivir migrando de un extremo al otro del país, o de toda Europa, algunos trabajadores no pueden volver a sus casas y ya no tienen francos, vacaciones o horarios de trabajo claros... hasta que el agotamiento, la enfermedad o los accidentes hagan prohibitorio para ellos todo acceso al empleo. Algunos tratan de adaptarse llevando con ellos a su familia en una casa rodante.

La mayoría cae en crisis familiares que terminan en ruptura y divorcio. Esta vida, que se parece a la de los obreros del siglo XIX, conduce inevitablemente a prácticas de sociabilidad fuera de toda norma. Se recurre al alcohol y especialmente a las drogas, que calman transitoriamente la desesperación y la infelicidad. La prostitución acompaña inevitablemente esta desorganización de las costumbres. El sida se desarrolla más que en otras partes, y el sida da miedo, divide a la gente, introduce la desconfianza y la segregación -la ghetización- en las puertas mismas de la empresa.

Con estos trabajadores se enfrenta el personal permanente de la empresa encargado de la vigilancia del trabajo y del control, en quien despiertan desconfianza, rechazo y hasta condena moral. Dado el estado en que se encuentran, muchas veces estos trabajadores cometen errores en su tarea, y para colmo los esconden, como resultado tanto de la incompetencia y la falta de calificación, que hay que disimular, como de la presión y los abusos incontrolables de los jefes y gerentes de la empresa contratada. Y así, contra su voluntad, estos trabajadores pueden ser causa de fallas en la producción, pueden alterar la protección y la seguridad, con consecuencias negativas para el personal permanente de la empresa contratante.

No es difícil entender que la presentación exterior, el habitus y modo de vida de estos hombres que sufren discriminación social alimentan el discurso elitista, racista y despreciativo de los líderes y colaboradores del "trabajo sucio", ávidos de racionalización.[5]

El fin buscado por la injusticia es que, al cabo de todo, esa realidad social que ella misma genera confirme el realismo económico como ideología defensiva, en la que definitivamente se ha infiltrado una mentalidad individual y social espontánea de desprecio, marcada por el darwinismo social.

En resumidas cuentas, observamos que la *racionalización* de la mentira (última etapa de la estrategia de distorsión comunicativa) producto de la ideología defensiva es indispensable para lograr que resulte socialmente eficaz esta mentira del "trabajo sucio" y el trabajo del mal. La banalidad del mal -el alistamiento masivo de la buena gente al servicio de la colaboración- pasa por un proceso complicado que permite *eludir el sentido moral*, sin llegar a abolirlo. La inversión de la razón práctica en los "colaboradores" pasa necesariamente por una "estrategia de distorsión comunicativa" eficaz. Y la eficiencia de esta estrategia depende enteramente de la racionalización, en

tanto llave que cierra el proceso de la mentira y confiere al colaborador orgullo y entusiasmo en la entrega al "trabajo sucio" sin la obligación de asumir la responsabilidad, puesto que todo el proceso en que participa está organizado y piloteado por los directores de un dispositivo en el que él, en resumidas cuentas, no es más que un subordinado obediente que aporta simplemente su celo. Y en este esquema no se considera que obedecer es asumir una responsabilidad. Todo lo contrario: obedecer es *descargarse de una responsabilidad.*

4. La ciencia y la economía en la racionalización

La buena gente que elige colaborar piensa que su opción está legitimada por la "lógica económica", según ellos la entienden. En última instancia, no se trataría de una elección, en la medida en que esa injusticia de la que son instrumento es algo inevitable. Estaría en la naturaleza de las cosas, en la evolución histórica, en esa "globalización" de la economía con la que nos machacan todo el tiempo. Toda decisión individual de resistencia y toda negativa a obedecer resultan inútiles y, sobre todo, absurdas. La máquina neoliberal está en marcha, y nadie sabe detenerla. Nadie puede hacer nada. La opción ya no estaría entre sumisión y rechazo, a nivel individual o colectivo, sino entre supervivencia y desastre. La derrota del socialismo real muestra que sólo la economía liberal es creíble. El que se basa en la mentira económica es el socialismo, mientras que el neoliberalismo estaría fundado en el realismo de la racionalidad instrumental y respetaría las leyes que, para la administración y gestión de los asuntos nacionales, están basadas en la referencia última a la verdad científica.

Está "verdad", que sitúa definitivamente la lógica económica en el comienzo de los asuntos humanos -como en el comienzo era Dios-, hoy sugiere que la salvación, o la supervivencia, están en el entusiasmo con el que cada cual presta su concurso a la lucha contra la competencia. La opción no estaría entre obediencia y desobediencia, sino entre realismo e ilusión. En esta nueva coyuntura mundial, la salvación colectiva radicaría en la manera de conducir la guerra entre empresas. La naturaleza de la violencia ya no sería política o moral, sino económica.

En la referencia a la guerra económica se invita a suspender todo debate moral. "¡A la guerra como en la guerra!" La ciencia estaría en

condiciones de reemplazar la argumentación moral y la gestión no sería más que la *aplicación*, fuera del campo ético, de la ciencia. Rehusarse a colaborar implicaría rechazar la gravitación universal. Oponerse a la centralidad de lo económico sería como adoptar la posición de la Iglesia cuando, en tiempos de Galileo, se opuso al heliocentrismo que estaba reemplazando la creencia en la centralidad cósmica de la tierra. Oponerse al orden económico sería no sólo una tontería sino también la marca del oscurantismo.

Por supuesto, así como nadie tiene individualmente los medios de verificar la teoría de Galileo, Copérnico, Kepler o Newton, la buena gente no tiene ningún medio para verificar o someter a algún equipo experimental el centrismo económico que quiere pasar por heliocentrismo en el fin del milenio. La creencia en la ciencia, que tratan de hacer pasar por erudición, funciona aquí de hecho como imaginario social y descalifica toda reflexión moral y política. Y así, la colaboración en el "trabajo sucio" puede conferir a los colaboradores el estatuto de ciudadanos esclarecidos.

Nuestro análisis conduce a la posición inversa. No es la racionalidad económica la que causa el trabajo del mal, sino el alistamiento progresivo de la mayoría en el trabajo del mal adoptando el argumento economicista como medio de *racionalización* y justificación posterior de la sumisión al trabajo sucio y la colaboración en él. Y aquí es conveniente distinguir dos términos con vocación antinómica: racionalidad y racionalización.

5. "Trabajo sucio", banalidad del mal y borramiento de las huellas

Hoy en día, para el trabajo sucio, las empresas contratan a titulares de diplomas cortos (dos años). Especialmente para el trabajo sucio con las empresas contratadas. En una universidad de París, incluso, se propone a los estudiantes recién salidos del bachillerato una carrera de especialista práctico que dura cinco años y se denomina "DESS (diploma de estudios superiores especializados) de DRH (Director de Recursos Humanos), opción despidos".

De manera que una parte de la población, especialmente los jóvenes privados de la transmisión de la memoria del pasado por los viejos empleados separados de la empresa, se ve llevada a prestar su concurso al "trabajo sucio", siempre en nombre del realismo económico y de la coyuntura. Todos sostienen, voluntaria o involuntaria-

mente, la tesis de la causalidad del destino en el origen de la presente infelicidad social, una causalidad sistémica y económica. Cometer cotidianamente injusticias contra los tercerizados, amenazar con el despido a los que trabajan y plantear la gestión del miedo como ingrediente de la autoridad, el poder y la función estratégica son actos banales para estos jóvenes seleccionados por la empresa. El reclutamiento de profesionales jóvenes, fácilmente seleccionados en la masa de candidatos en busca de empleo sobre la base de criterios ideológicos que pretenden no serlo, la ausencia de transmisión de la memoria colectiva resultado del despido de los viejos empleados y el borramiento de las huellas a que nos referimos en el capítulo dedicado a la estrategia de distorsión comunicativa forman un dispositivo de gran eficacia para evitar la discusión sobre las prácticas de gerenciamiento en el espacio público. *La sociedad civil no recibe información directa sobre los usos banalizados del mal en la empresa.* El borramiento de las huellas impide que prosperen las demandas judiciales y que las etapas de instrucción den lugar a los correspondientes juicios, que podrían ser recogidos por la prensa. Cuando se hacen, estos juicios escandalizan a la sociedad civil (ver el ejemplo de Forbach, *in* Zerbib, 1992), pero esta ignora el verdadero alcance del problema, la extensión alcanzada por estos usos inicuos en los últimos quince años. Al punto que la incredulidad es regla frente a las informaciones que a veces trascienden los límites de la empresa. Cada vez que un "caso" puede manifestarse, se lo toma como excepcional. Y es gracias a este dispositivo que todos, *incluso aquellos que tienen una experiencia concreta individual de las iniquidades cometidas en nombre de la racionalidad económica,* si un día la mentira es derrotada, podrán decir: "Yo no lo sabía".

[1] Subrayado por mí.

[2] "La ideología defensiva de la profesión" es el resultado de una radicalización de la estrategia colectiva de defensa, que no tiene lugar de manera sistemática pero es posible en las situaciones en que el sufrimiento parece no tener esperanza de remisión (Dejours, *Recherches psychamalytiques sur le corps,* Payot, 1989).

[3] En Francia se usan las metáforas "desengrasar", "desempolvar", "limpiar al vacío" (Nota del traductor).

[4] En el sentido dado a este término en el capítulo IV, 6.

[5] Y los que tratan de luchar contra la corriente de segregación social deben desplegar todo su ingenio para resistir, dado el grado mayúsculo de desequilibrio en la lucha.

Capítulo VII

Ambigüedades en las estrategias de defensa

1. La alienación

En mis investigaciones sobre el trabajo realizadas con posterioridad al seminario "Placer y sufrimiento en el trabajo" de 1986-1987, me he esforzado por desarrollar la psicodinámica del placer en y del trabajo como mediador irreemplazable de la reapropiación y la emancipación (Dejours, 1993 b). Aunque las relaciones sociales de trabajo son en primer lugar relaciones de dominación, aquél puede permitir la subversión de éstas mediante la psicodinámica del reconocimiento. Del reconocimiento que hace el otro de la contribución del sujeto a la gestión del desfasaje entre la organización prescripta y la organización real del trabajo (Cf. capítulo I). Este reconocimiento de la contribución del sujeto a la empresa y su desarrollo mediante el trabajo es una apertura a la reapropiación. Cuando la dinámica del reconocimiento funciona, el sujeto goza de una retribución simbólica que puede inscribirse en el registro de la autorrealización, dentro del campo social. Estas investigaciones siguen la orientación teórica fundamental propuesta por Alain Cottereau (1988), según el cual es necesario adoptar una posición de prudencia teórica ante el concepto de alienación y, por principio, disociar dominación y alienación. Esta posición me parece hasta el día de hoy plenamente justificada y de gran potencia heurística para la investigación. Alain Cottereau la formuló como reacción a ciertas tendencias para él demasiado teñidas de "sociologismo vulgar", descubiertas en mi ensayo *Trabajo: desgaste mental*. En la parte final de ese libro, yo planteaba efectivamente el problema de la alienación, que me parecía inevitablemente implicado en la clínica de la psicopatología del trabajo. En aquella época me impresionaba fuertemente el poder que tenían las restricciones de trabajo en la generación de la alienación y la violencia. No en forma directa, como muchas veces se cree al señalar la "in-

teriorización" de esas restricciones, sino mediante estrategias de defensa contra el sufrimiento: las estrategias colectivas de defensa -como las que surgen en la construcción y la obra pública o la industria química- y las estrategias individuales de defensa -como la represión pulsional que aparece en los trabajadores sometidos a un trabajo repetitivo de ritmo continuado-, defensas que a mi parecer plantean un peligro potencial para la autonomía subjetiva y moral. El trabajo resulta así esencialmente ambivalente. Puede generar infelicidad, alienación y enfermedad mental, pero también puede ser el mediador de la autorrealización, la sublimación y la salud.

El problema del mal, analizado en el marco de este ensayo, retoma el problema inicial de la alienación. Yo había señalado hace tiempo los daños afectivos y cognitivos generados por el trabajo repetitivo de ritmo continuado. El cierre de todo acceso a la sublimación en el registro psíquico favorece la emergencia de la compulsividad y la violencia, y esto me parecía evidente, en particular en la clínica de los daños humanos ocasionados por la transferencia de la producción en serie a los países de América Latina (Thébaud-Mony, 1990).

La cuestión del mal tuvo que ser planteada de una manera totalmente nueva con la emergencia de conductas inicuas generalizadas en contextos organizativos diferentes de la cadena fordista, especialmente en el marco de los nuevos métodos de dirección de empresas y de gerenciación, así como en el de las nuevas tecnologías (como la producción nuclear) y las empresas llamadas "de tercer tipo" (el modelo japonés, la gerenciación de las multinacionales norteamericanas en Francia, etc.).

El análisis de la injusticia cometida contra el otro, como forma *banalizada* del gerenciamiento, sugiere una revisión de la interpretación de la experiencia nazi. Esta hubiera sido imposible sin el *trabajo* masivo del pueblo alemán en provecho del mal, con el uso generalizado de la mentira, la crueldad, etc. ¿Responde este trabajo masivo a "causas" exteriores al trabajo (violencia, amenaza de muerte, disciplina y control militar, etc.), con su resultado de consentimiento involuntario y resignación, o bien a "causas" endógenas, inherentes al trabajo, explotadas de manera específica sólo por el régimen nazi?

Pasé mucho tiempo buscando la respuesta a esta pregunta. ¿Será posible que esté en un juego de palabras? ¿Trabajo del mal será también trabajo del macho?[1] ¿Será la virilidad en el trabajo el dispositivo que abrocha el trabajo del mal? Es esta la conclusión a que con-

duce el análisis psicodinámico de las situaciones de trabajo.

En sustancia, el régimen nazi, como todos los regímenes totalitarios, logró que una parte de la población tomase el mal por bien, o por lo menos pudiese blanquearlo, a un punto tal que conseguimos identificar ciertas formas de masacre en las que no sólo se banalizaron la crueldad, la violencia y la destructividad, sino que además fueron comprendidas, en última instancia, como muestras de sublimación. ¡El colmo! ¿Pero qué es esto? Hablando de Eichmann, Hannah Arendt subraya que no era perverso, que la sangre le provocaba repulsión, que había pedido incluso que lo dispensasen de visitar los campos de concentración, y se consideraba como un hombre más bien sensible.

El tema es retomado por Christopher Browning, en la huella de Hannah Arendt y de manera magistral. C. Browning muestra que la mayoría de los gendarmes enviados al Este para proceder a la depuración étnica no experimentan ningún goce en su tarea de ejecutar, hora tras hora y día tras día, a inocentes sin posibilidad de defenderse. Durante el aprendizaje del "*trabajo* de exterminación" que realizan en sus puestos mismos, estos gendarmes van a concentrar su preocupación, muy pronto y de modo exclusivo, en la ejecución del trabajo. Matar lo más rápido posible el mayor número posible de judíos. Para eso ponen a punto ciertas técnicas: técnica de las capas sucesivas de judíos acostados boca abajo sobre los cuerpos aun calientes del grupo ejecutado previamente, técnica del tiro a quemarropa en la nuca, guiado mediante la aplicación de la bayoneta sobre el cuello, porque la bala demasiado baja no siempre mata, y demasiado alta destroza el cráneo, con el resultado de grandes salpicaduras de sangre, cerebro y hueso que se pegan a las botas, los pantalones y el borde de la chaquetilla del gendarme-asesino (Browning, 1992, págs. 79/97).

El resorte de esta actividad no es manifiestamente la perversión sino la gestión más racional posible de la relación entre tarea y actividad, entre organización prescripta y organización real del trabajo. Desprovista de toda excitación y de todo goce, esta actividad queda legitimada o por lo menos blanqueada en los discursos ideológicos pronunciados con una cierta recurrencia por la jerarquía militar al retornar del terreno de exterminación los gendarmes-asesinos, quienes reciben el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Una actividad totalmente *deserotizada*, que puede impresionar como actividad

sublimatoria... ¡La violencia como sublimación!

¿Cuáles son los procesos psíquicos implicados en esta alquimia que transforma la abominación en sublimación? La violencia impulsiva, compulsiva, colérica, furibunda no es considerada nunca como un valor en la exterminación de los judíos. Estos calificativos pueden servir a lo sumo como circunstancias atenuantes en el juicio a la violencia. Pero la violencia fría, reflexiva, estratégica y premeditada, cometida por un individuo *motu propio* y en su propio interés tampoco es considerada como un valor. Al contrario, en este caso los calificativos hacen de ella una circunstancia agravante en el juicio a la violencia.

La violencia, la injusticia, el sufrimiento infligidos al otro sólo pueden ubicarse del lado del bien si han sido cometidas en el marco de una *obligación de trabajo o de una "misión" que estaría sublimando su significación.*

Además de estas relaciones entre violencia y sublimación, es preciso examinar la relación entre culpa, miedo y virilidad. El valor constituido por la capacidad viril de infligir la violencia al otro sin flaquear sólo puede "justificarse" en el plano ético si el "coraje" que es necesario manifestar en la ejecución del mal está puesto al servicio de una *actividad*, la guerra u otro trabajo en un contexto de peligro colectivo (perder la guerra y el riesgo de represalias). Si no, el paso de la posición del que puede resistir en el ejercicio de la violencia a la de torturador (o de verdugo y agente que ejerce la violencia por sí mismo) sería sospechoso, podría estar motivado por el placer de hacer el mal y se lo consideraría perverso. Y así, tanto la dimensión del *apremio que obliga* como la dimensión *utilitarista* son inseparables de la *"justificación"* de la violencia, la injusticia o el sufrimiento infligido a otro. Pero la justificación del ejercicio de la violencia no puede neutralizar el miedo. A lo sumo libera al sujeto de la *culpa* o la vergüenza, pero no del miedo. Además, la justificación funciona a su vez como un llamado, o por lo menos como una obligación de continuar. Al miedo manifiesto quedan asociadas las nociones despreciativas de cobardía y debilidad. La virilidad termina sosteniendo la lucha contra las manifestaciones del miedo, prometiendo prestigio y seducción a quien enfrenta la adversidad e, inversamente, amenazando al que huye con la pérdida de su identidad sexual masculina.

El coraje, en estado puro, sin la adjunción de la virilidad, es una

conquista profundamente individual. Poco frecuente. Y nunca se logra en forma definitiva. El miedo siempre puede volver a surgir, si es cierto que su neutralización fue completa. El coraje sin virilidad puede desplegarse en el silencio y la discreción, y evaluarse en el fuero íntimo. Puede prescindir del reconocimiento del otro.

En cambio, la virilidad es una conducta cuyo valor está cautivo y depende fundamentalmente de la validación del otro. El coraje está esencialmente ligado a la autonomía moral y subjetiva, mientras que la virilidad muestra la dependencia de la mirada del otro.

El coraje viril necesita un teatro público y su puesta en escena. Sólo es viril aquél a quien la comunidad de pertenencia de los hombres viriles reconoce como tal. El coraje viril necesita pruebas para demostrarse. Y si es preciso demostración, también se requieren *ocasiones* que permitan exhibir el coraje viril. Esta dificultad no se origina sólo en la naturaleza de la virilidad, proviene también de la *intrincación irreducible entre virilidad y dificultad de trabajo.* Es un buen trabajador, un combatiente creíble y valiente el que puede mostrar -incluso fuera de la situación que exige la conducta de coraje viril- que ha asimilado completamente esas virtudes, al punto que forman parte integrante de su persona y que, al comprometerse en cualquier tipo de tarea, las moviliza espontáneamente. En otras palabras, que el control es constante. ¿Control de qué? Control de un saber-hacer y de un saber-ser gracias al cual el hombre valiente puede, en todo momento, probar que no tiene miedo.

La virilidad, para concluir, no se muestra sólo en conductas y comportamientos. También está ejemplarizada, y de manera aun más fundamental, en el orden del discurso. El *discurso viril* es un discurso de control, basado en el conocimiento, la demostración y el razonamiento lógico, y se supone que no deja restos. El conocimiento científico y técnico permitiría alejar toda amenaza de flaqueza y evitar la experiencia del fracaso. Permitiría disponer de un control sobre el mundo.

El *discurso femenino,* por lo contrario, no acordaría a la ciencia y al conocimiento el estatuto que le confiere el discurso viril. Serge Leclaire (1975) vincula esta distinción entre discursos sexuados a la diferencia anatómica entre los sexos. Las mujeres tendrían desde el inicio un conocimiento de la existencia de la castración, y guardarían siempre cierta reserva frente a las pretensiones de totalidad, aun a través de la ciencia. Los hombres, por su parte, se implicarían

en un proceso inverso. Sólo en un primer momento podrían conjurar la angustia de castración. Luego, ésta retornaría ante todo bajo forma de amenaza, y ellos lucharían contra ella mediante un investimiento fuerte en el discurso de dominio, conocimiento y demostración, con el que tratarían de convencerse de su invulnerabilidad frente a la castración y, por ende, de la perennidad en su posesión del falo.

En la ideología defensiva del cinismo viril, la racionalización por lo económico es una forma de dominio simbólico típica de los hombres. Las investigaciones en psicodinámica del trabajo muestran, como lo habían sugerido Helena Hirata y Danièle Kergoat (1988) que las mujeres, entre ellas, en el mundo de las mujeres, no construyen estrategias colectivas comparables a las de los hombres. Al punto que es legítimo preguntarse si las estrategias colectivas de defensa no serán siempre estrategias viriles. Pascale Molinier (1995) aportó la respuesta a esta pregunta en sus investigaciones sobre el único oficio conocido enteramente construido por mujeres, el oficio de enfermera. En él funcionan estrategias colectivas de defensa específicas, pero éstas tienen una estructura radicalmente diferente de todas las otras estrategias colectivas de defensa que se conocen en clínica del trabajo, asociadas sin excepción a la virilidad.

La relación con el saber y el dominio, y también la relación con lo real, el fracaso y la falla son sensiblemente diferentes en mujeres y hombres. En las enfermeras hay un reconocimiento primordial de lo real. La estrategia defensiva consiste en ir *rodeando* eso real, mientas que en las estrategias colectivas de defensa marcadas por el sello de la virilidad, lo real y su corolario -la experiencia del fracaso- son objeto de una *negación* colectiva y de una racionalización.

2. Virilidad *versus* trabajo

Según los resultados de la clínica en psicodinámica del trabajo, cuando se moviliza el coraje para responder a una intimación, una orden o una *misión* (y no por elección, libre, soberana e individual), éste tiene necesidad de un suplemento: la virilidad. La "misión" movilizadora es ante todo, por no decir exclusivamente, específica del trabajo. El trabajo y las relaciones sociales subyacentes distorsionan el coraje, alentando a recurrir a la virilidad como complemento. El trabajo, en tanto actividad coordinada sometida al juicio utilitarista,

está efectivamente en el núcleo de la actividad guerrera, como en los otros oficios riesgosos -construcción y obras públicas, química, actividad nuclear, pesca en alta mar, policía, bomberos-. También hay genuinamente trabajo en las misiones de supervisión, en las que la dirección se sirve de la amenaza de precarización contra sus propios asalariados. Considerando el lugar capital que ocupa la virilidad en la distorsión social donde el mal pasa por bien, hay que admitir que, existiendo una *obligación* u orden de superar el miedo, los procesos psíquicos individuales y colectivos van a apelar más a la virilidad defensiva que al coraje moral.

Cuando el miedo no es el resultado de la violencia ejercida por el otro o de la necesidad de enfrentar a un adversario o un enemigo, sino de la amenaza ejercida por las condiciones físicas, las catástrofes naturales o industriales, o de modo más trivial por los riesgos de accidente o de muerte en el trabajo, los procesos psíquicos son los mismos.

Con la condición *sine qua non*, sin embargo, de que frente a lo que da miedo no haya posibilidad de huir, o de retirarse, sino una intimación para proseguir la actividad en un contexto de amenaza. En otras palabras, el origen del mal no parece situarse en la violencia misma, sino más arriba, en las estrategias colectivas de defensa movilizadas para luchar contra el miedo en un contexto de relaciones sociales de dominación en que no es posible emprender la retirada.

3. Retorno a las estrategias colectivas de defensa

Las estrategias individuales de defensa ocupan un lugar importante en la adaptación al sufrimiento. Pero tienen poca incidencia en la violencia social, porque son de orden individual. La psicodinámica del trabajo ha descubierto también la existencia de estrategias colectivas de defensa, que son estrategias construidas colectivamente. Aunque incluso en este caso la vivencia del sufrimiento sigue siendo fundamentalmente singular, puede haber cooperación en las defensas. Las estrategias colectivas de defensa contribuyen de modo decisivo a la cohesión del colectivo de trabajo, pues trabajar no es sólo tener una actividad. También es vivir, vivir la relación con la dificultad, vivir juntos, enfrentar la resistencia de lo real, construir el sentido del trabajo, de la situación y el sufrimiento.

Esta construcción colectiva se puso en evidencia en primer lugar

dentro de la construcción y la obra pública. Durante su trabajo, los trabajadores de la construcción deben enfrentar riesgos contra la integridad física. Y sienten miedo. Para poder seguir trabajando en el marco de las condiciones organizativas que se les imponen (ritmos, condiciones meteorológicas, calidad o defectuosidad de las herramientas, presencia o falla de los dispositivos de seguridad y prevención, modalidades de mando, improvisación de la organización del trabajo, etc.), luchan contra ese miedo mediante una estrategia que consiste, esencialmente, en actuar sobre la percepción que tienen del riesgo. Oponen al riesgo una negación de la percepción y una estrategia por la cual transforman el riesgo en burla, lanzan desafíos, organizan colectivamente pruebas de escenificación de riesgos artificiales, que cada uno debe luego enfrentar públicamente según protocolos variables, a veces lindantes con la ordalía medieval.

Estas estrategias, por supuesto, tienden más a agravar que a limitar el riesgo. De hecho, funcionan sólo en relación con la *percepción* del riesgo, que tienden a alejar de la conciencia. En efecto, *contrariamente*, constatamos que se prohíbe la presencia en la obra de todo discurso sobre el miedo, y que, asociados a esos comportamientos bravucones, de resistencia a las consignas de seguridad, de indisciplina frente a la prevención, etc., también hay tabúes.

Tenemos que mencionar además otros comportamientos:
- el uso muy difundido del alcohol, que es un poderoso sedante contra el miedo, pero que, no identificado como tal, aporta una protección contra éste, sin violar la prohibición de hablar de él;
- y sobre todo, la obligación de hacer exhibición de los antónimos de miedo, que nos interesa por encima de todo, por su relación con las prohibiciones sobre la verbalización del miedo. Coraje, resistencia al dolor, fuerza física, invulnerabilidad, son los antónimos de miedo, irreductiblemente articulados a un sistema de valores centrado en la virilidad.

No aceptar compartir el alcohol, adoptar conductas timoratas que revelan miedo, negarse a participar en las pruebas de reto al miedo, etc., son reacciones que se consideran sin excepción como actitudes de sufrimiento, pero propias de mujeres, o de "maricones". Substraerse a la estrategia colectiva de defensa, es exponerse a la vergüenza, el desprecio y la exclusión de la comunidad de los hombres, e inclusive a la persecución despiadada, los golpes bajos, las trampas tendidas por los otros. Es arriesgarse a ser el blanco de la venganza co-

lectiva que siempre toma la forma del insulto, la descalificación e incluso la violencia y las humillaciones sexuales. Se han identificado las mismas estrategias en todas las situaciones de riesgo, en la industria química y la nuclear, en la pesca de altura y, por supuesto y sobre todo, en el ejército, donde los malos tratos infligidos a los novatos alcanzan las dimensiones conocidas, especialmente en los batallones disciplinarios, la Legión extranjera, los grupos de comando, etc. El cinismo viril como estrategia colectiva de defensa manifiesta en los cuadros de las empresas de punta presenta las mismas características estructurales que en la de los obreros de la construcción.

4. Reversibilidad de las posiciones de víctima y verdugo

Es gracias a estas pruebas, que a veces en la construcción y la obra pública son como las carreras de obstáculos de las fuerzas armadas, que la virilidad recibe la certificación del otro. Y es también gracias a estas pruebas que cada cual puede probarse a sí mismo la capacidad para superar el miedo. Cuanto más se duda de esta capacidad de no sentir miedo, mayores son el número y la dificultad de las pruebas y demostraciones. Todos tienen que participar en los colectivos de trabajo *adoptando a veces la posición de la víctima que se somete a la prueba y a veces la posición del que impone la prueba y la violencia al otro.*

En otras palabras, el paso por lo colectivo, con la participación en la estrategia colectiva de defensa contra el miedo o la amenaza, sella inevitablemente las dos posiciones de víctima y verdugo, de sumisión y amenaza.

El resultado de este proceso es que quien se esfuerza por vencer el miedo que en él despierta la amenaza lanzada contra su integridad física y moral en el ejercicio de una "actividad coordinada útil" (es decir, el trabajo) se ve llevado, voluntaria o involuntariamente, a hacerse a su vez cómplice de la violencia, a justificarla en nombre de la eficacia del dominio y del aprendizaje cumplido en vencer el miedo. El que no logra pasar estas pruebas presenta dos características:

- en primer lugar, no es un hombre viril, y por esta razón puede ser tomado como blanco del desprecio sexista de los otros, con toda legitimidad;
- y además, por su actitud de fracaso, por su conducta timorata y su miedo, se transforma en fuente de reactivación del miedo de los otros; en la obra la conducta timorata es intolerable, hay que alejar-

la, eliminarla; eventualmente, su conducta justifica la persecución y el ejercicio de la violencia contra él, y esto es banal en las estrategias colectivas de defensa, ataques contra novatos, etc., en que las víctimas suelen ser los que muestran signos de flaqueza o duda, falta de convicción o entusiasmo por las marcas exteriores de la virilidad.

Es difícil evitar la radicalización de este proceso, sobre todo cuando el miedo tiende a volver a la superficie y es necesario darle otra vuelta de tuerca.

La virilidad defensiva termina en el desprecio por el débil y muchas veces, además, en el odio hacia éste, porque perturba un equilibrio que es de por sí frágil. La lucha contra el miedo logra un plus de seguridad cuando los que pertenecen a la comunidad de los fuertes ejercen colectivamente una dominación atenta sobre los débiles. Esta dominación opera un corte que los protege contra el contagio, la contaminación u ósmosis de los débiles, de sus sentimientos, reacciones, ideas y modos de pensar y vivir.

Esta dominación puede ejercerse en un primer momento sobre el sexo "débil", es decir las mujeres, pero también sobre todos los hombres que carecen de virilidad.

5. Retorno sobre el mal

La tradición filosófica estudió el mal como una categoría *a priori*, cuyas formas concretas son analizadas por historiadores, sociólogos y psicólogos. Hasta que llegaron el nazismo y los campos de exterminación. A partir de esta etapa de la historia humana, el cuestionamiento filosófico se invirtió en forma brutal. El sistema de los campos de concentración de la sociedad nazi le da al mal una forma concreta que supera todas las posibilidades que tenía la filosofía de pensarlo racionalmente. La reflexión filosófica se vuelve a desplegar a partir de una nueva pregunta: ¿cómo comprender que el nazismo haya emergido en un país que -nadie lo cuestiona- estaba entonces "en el extremo más avanzado de la civilización"?

Y es cierto que incluso aquellos que asistieron a este proceso de avance y dominación del nazismo son incapaces de explicar cómo pudieron reducirse a nada todos los resortes éticos, dejando la vía libre al azote de la peste negra.

Esta inversión de la cuestión filosófica, que de ahora en más debe partir de la "solución final" reconocida por todos como la expresión

del mal radical en las sociedades humanas, hace que la pregunta, a nuestro parecer, tenga que desplazarse un grado más. El problema central del mal es el de la *movilización en masa* del "pueblo más civilizado" en la ejecución del mal. Se trata de explicar otra cosa que la voluntad de matar o masacrar, de ejercer violencia sobre el otro o de torturarlo. Son formas concretas del mal que se conocen desde siempre. Lo que hay que elucidar es el proceso que hace posible la *movilización en masa* hacia el trabajo de la violencia racionalizada. La interpretación inspirada en la clínica del trabajo que nos proponemos en este ensayo es una contribución al análisis y la comprensión del proceso de movilización masiva de la "buena gente" hacia el "trabajo sucio". Este proceso, que designamos con el nombre de "banalización del mal", es el que estudiamos *in statu nascendi* en el período contemporáneo de organización consciente de la pauperización, la miseria, la exclusión y la deshumanización de una parte de su propia población, cumplido por países que no sólo alcanzaron "un alto grado de civilización" sino que además asisten a un crecimiento sin precedente de sus riquezas, comenzando por la sociedad francesa actual.

Desde nuestro punto de vista, el proceso de movilización en masa hacia la colaboración con la injusticia y el sufrimiento infligido al otro, que se cumple en nuestra sociedad, es el mismo que permitió la movilización del pueblo alemán durante el nazismo. El hecho de que se trate del mismo proceso no implica que estemos en una fase de construcción de un sistema totalitario. El punto de partida y activación del proceso actual no se sitúa en un contexto sociohistórico comparable al de la década de los 30 y los 40. Estamos en condiciones de observar los efectos trágicos que hoy tiene sobre millones de nuestros conciudadanos, pero no podemos prever sus efectos a largo plazo sobre la democracia. En el curso de los siguientes capítulos vamos a volver sobre lo que permite distinguir neoliberalismo y totalitarismo desde la óptica del análisis clínico de los procesos cuestionados.

[1] Intraducible al castellano. En francés "mal" y "macho" (mâle) son homófonos (nota del traductor).

Capítulo VIII

La banalización del mal

1. Banalidad y banalización del mal

En su libro *Eichmann à Jérusalem,* Hannah Arendt habla de banalidad del mal sólo en la parte final del texto, la expresión aparece en la última oración (Arendt, 1963). El postfacio especifica que su obra no tiene por objeto el análisis del mal ni su banalidad, sino la discusión de los problemas que plantea un juicio como el de Eichmann en relación con el ejercicio de la justicia. Sin embargo, el subtítulo del libro es "Informe sobre la banalidad del mal".

El modo en que Hannah Arendt introduce esta noción -que seguramente no vale como conclusión- pareciera en cierta manera expresar *el juicio personal* de la autora sobre la persona de Eichmann, de quien en otra obra dice además que es un gran criminal. La banalidad del mal alude aquí esencialmente a la personalidad de Eichmann, que es extraña justamente por esa chatura. No es ni un héroe, ni un fanático, ni un enfermo, ni un gran perverso, ni un paranoico ni un "personaje". No tiene ninguna originalidad. No da lugar a ningún comentario particular. No despierta curiosidad ni deseo de comprender o interpretar. No es enigmático. Ni seductor, ni repugnante. Fundamentalmente, es opaco.

¿Qué es lo que está cubriendo esta noción de banalidad del mal, tal como parece surgir del espíritu del texto arendtiano? Eichmann, que no es un psicópata, tampoco es un simple engranaje del sistema nazi, en el sentido que aunque sea esencialmente un ser obediente, esa obediencia no es una sumisión absoluta que implica la abolición de todo libre albedrío. No es un débil mental, ni un alienado como los que aparecen a veces en psicopatología. No está privado de voluntad. No es un robot.

Esta posición intermedia de Eichmann entre el líder apasionado o paranoico y el esclavo alienado es lo que hace de él un sujeto terri-

blemente "banal". También son banales su maldad, su malignidad y su indiferencia.

¿Pero es este hombre banal el répresentante, ejemplo o sujeto tipo del pueblo o de la masa? No es seguro. Puede ser un hombre banal sin ser por eso un ejemplar del "hombre medio".

Es decir que de la banalidad del mal y de la banalidad del hombre Eichmann, no se puede pasar directamente ni al análisis ni a la elucidación de la participación masiva del pueblo judío en el nazismo.

Retomo la idea arendtiana de la banalidad del mal para darle otras connotaciones, distintas de las que surgen de su libro sobre Eichmann. El problema que quiero plantear es precisamente el del consentimiento, la participación y la colaboración de millones de personas en el sistema. Aproximadamente el 80% del pueblo alemán, sesenta y cuatro millones de personas de los ochenta millones que tenía Alemania en aquella época (Sofsky, 1993).

Lo que me interesa es esta banalidad en el sentido de característica ordinaria -y no extraordinaria- del comportamiento. La banalidad de una conducta tan sorprendente como ésta, y no la banalidad de las personalidades. El problema cambia cuando se pasa del análisis de la banalidad de la conducta criminal -de la banalidad del mal, de su carácter absolutamente no excepcional- al estudio de las personalidades. Porque en un pueblo las personalidades son muy variadas, y no todas son precisamente banales. ¿Cómo puede ser que un abanico tan diversificado de personalidades haya podido ser *compatible* con la participación en un proceso absolutamente anormal y excepcional en otras circunstancias -el proceso del crimen y la violencia- que resulta normal en la Alemania de la década del 30? ¿Cómo fue posible conciliar esa diversidad de personalidades con un comportamiento unificado, monolítico y coordinado, pero de asesinos?

Esta pregunta me hace pensar que, previamente al problema de la *banalidad* del mal, hay que plantear el de la *banalización* del mal, es decir el *proceso* por el cual un comportamiento excepcional, habitualmente impedido por la acción y el comportamiento de la mayoría, puede ser erigido en norma de conducta, e incluso en valor.

Ahora bien, la banalización del mal, en su origen mismo, supone la constitución de condiciones específicas que permiten obtener el consentimiento y la cooperación de todos en esas conductas y en su valoración social.

Es indudable que estoy sometiendo la noción arendtiana a un des-

lizamiento semántico, ya que mi problema inicial no tiene que ver con la psicología individual, ni con el deseo de comprender la personalidad específica de Eichmann. Mi problema es entender una *conducta de masa* que hace caso omiso de las singularidades y de las personalidades individuales, que en cierta manera las "trasciende" y hace que la personalidad pierda peso frente a una conducta de adhesión colectiva.

Planteo la tesis de que el denominador común de todas estas personas *es el trabajo*, y que a partir de la psicodinámica de la relación con el trabajo tal vez se pueda comprender cómo fue posible la "banalización" del mal.

2. El caso Eichmann

Sin embargo, comencemos por el problema que plantea la personalidad de Eichmann. Desconcertante por su banalidad misma, es decir, por la ausencia de posibilidad de análisis que surgen de su comportamiento y su pensamiento. Es algo así como una superficie lisa, sin relieve. Pero el problema que implica es interesante tanto desde la psicología general como desde la psicodinámica del trabajo.

El problema planteado por Hannah Arendt no es un problema psicológico sino un problema de justicia y de derecho, y además un problema ético. Hannah Arendt desconfía de la psicología y el psicoanálisis. Es comprensible, dada la multitud de pseudoteorías psicológicas que se propusieron para interpretar el fenómeno nazi. Pero esto no justifica que, a partir del caso Eichmann, el psicopatólogo se abstenga de plantear problemas en su propio campo de investigación (y no en el campo político). Veremos más adelante que la discusión sobre la personalidad de Eichmann revela un funcionamiento psíquico bastante particular que, aunque esté marcado por la banalidad, no es demasiado frecuente. Sin embargo, esta discusión puede revelar ciertos elementos interesantes para interpretar la movilización masiva a favor del nazismo en personalidades diferentes de la de Eichmann.

Hannah Arendt caracteriza la personalidad de Eichmann señalando en síntesis su "ausencia de imaginación", su falta fundamental de pensamiento o de "facultad de pensar", expresiones cuyo sentido precisamos más adelante. Y creo que en esto Arendt tiene, una vez

más, una intuición fulgurante, aunque para muchos lectores resulte sin duda desconcertante. A esta deficiencia de la capacidad de pensar se asocian otras características:

1) La tendencia a *mentir* al otro, como se miente a sí mismo, para embellecer su situación y darse lustre. No es un fabulador que esté inventando constantemente nuevas mentiras, según el caso, o que utilice una mentira sistemática para fundar su relación con el otro. Eichmann miente sólo ocasionalmente, y en lo esencial por fanfarronería, por jactancia, y sin tratar de construir una imagen todopoderosa de sí mismo, una imagen heroica, excepcional, virtuosa, valiente, viril o generosa... no se me ocurren más adjetivos. No hay en él culto megalomaníaco de sí mismo, ni tentativa de provocar en forma sistemática admiración, respeto, pasión o amor. Tampoco miente al servicio de intereses instrumentales. No es venal ni corrupto. Miente solamente "para causar impresión", para darse "importancia". No va más allá de esto. No quiere fascinar. No es esencialmente ambicioso o arribista. A lo sumo es vanidoso.

2) La tendencia a la *obediencia*, a la disciplina, al rigor en el ejercicio de sus funciones, en la calidad de su trabajo, y también la tendencia al respeto de los convenios, los acuerdos y los contratos. No es obsequioso, ni está en una relación de sumisión, esclavitud, alienación o robotización; no renunció a su libre arbitrio, a su libertad, su voluntad, su reflexión, ni a sus decisiones, aunque su diálogo interior tenga un alcance modesto, al punto que a veces sus razonamientos pueden resultar simplistas, en el límite de la estupidez.

3) La tendencia a *tranquilizarse*, quedarse satisfecho y hasta regocijarse diciendo ciertas frases que le gustan por su forma más que por su contenido, y le vuelven a dar algo así como un impulso, comparable al efecto que en ciertas personalidades tiene el alcohol, como desinhibidor, apoyo euforizante, psicoestimulante y sedante para la angustia. Al parecer, estas frases claves tienen ese efecto tanto cuando las descubre o inventa él mismo como cuando las elige de una lista de estereotipos, considerando en este caso que su elección es particularmente buena o apropiada.

4) La tendencia a caer en momentos de *decepción*, seguidos por desánimo y apatía, pérdida de todo impulso, déficit esténico, *taedium vi-*

tae laborisque. Estos momentos no llegan a una verdadera depresión. Son activados por órdenes contradictorias, por el cuestionamiento de lo que él considera como la base contractual de su compromiso o de su trabajo. Es como si la orden contradictoria o el cambio de orientación decretados por sus superiores tuviese un efecto desorganizador en su visión del mundo y en el sentido mismo de su trabajo, de su contribución, de sus esfuerzos por hacer bien las cosas, como si significase una negativa o una retractación de reconocimiento, con consecuencias desmovilizadoras.

5) La tendencia a la terquedad, a la *obstinación,* sin llegar a la tozudez, el placer del esfuerzo, el encarnizamiento o la pasión. Esa terquedad tiende a ser una simple prolongación de su disciplina, de su obediencia, que sin embargo no son ciegas. Es sólo terco. Tendencia que se concretiza esencialmente como celo en las misiones a su cargo.

6) La tendencia a ser *dependiente* de las directivas, de sus supervisores, de la protección que confieren los papeles firmados. Sin las órdenes que ordenan su mundo -y no sólo sus actos- se siente desconcertado, indeciso, lento, y podría caer en la apatía. Es una dependencia de tipo burocrático, y no intersubjetiva. No muestra ningún signo de dependencia *afectiva* en relación con el otro, con sus colegas, subordinados o superiores. Respeta a la gente pero nunca parece ceder a la fascinación. Esto es lo que da a su comportamiento el carácter de un conformismo ejemplar.

7) La *ausencia de espíritu crítico*: a veces puede estar descontento con lo que se le pide, o con el comportamiento de tal o cual entre quienes lo rodean, pero este descontento tiene más que ver con el desencanto y el despertar penoso ante la dura realidad, mientras que, moralmente, parece estar más bien adormecido. No argumenta, no teoriza, no generaliza. Se queda con el descontento y la queja, pero ya capituló, por anticipado. Nunca se opone verdaderamente a nada. Cuando no está de acuerdo, se retira, refunfuña, pero no enfrenta, no insiste, y su terquedad es de corta duración, aunque esto baste para no hacer de él una simple veleta que cambia su dirección con el viento. Cuando quienes lo dirigen se borran -y esto debe distinguirse de las situaciones en que éstos modifican sus orientaciones-, mues-

tra una tendencia a sentirse perdido, sin energía (reacción a la pérdida de apoyo característica de la organización "anaclítica").

¿Cómo comprender -si la hay- la coherencia que organiza los diferentes rasgos de la personalidad de Eichmann?

Sobre la base de mi experiencia clínica, sugeriría dos vías de análisis. La primera desde el psicoanálisis, la segunda desde la psicodinámica del trabajo.

3. Análisis de las conductas de Eichmann desde el punto de vista psicopatológico

Para dar cuenta de esta configuración, voy a proponer el término "estrechamiento de la conciencia intersubjetiva". Esta organización psíquica se basa en el establecimiento de un límite preciso entre dos partes del mundo:

- el mundo intersubjetivo, inmediatamente adyacente, próximo y concéntrico,
- y el mundo que está más allá, el de los otros humanos, al que no está instrumentalmente ligado por ninguna relación concreta localizable e identificable.

En el primer mundo, el *mundo proximal*, Eichmann es sensible al otro. Puede mostrar un cierto apego o confianza por el policía que lo interroga durante varios días antes del juicio, por ejemplo, o por los jueces del tribunal. En principio, cualquier persona cercana, que muestre algún interés por su persona, o que tenga poder sobre él, despierta su atención, su confianza y su deseo de expresarse, de hablar de sí mismo, de hacerse comprender y entablar un diálogo. Frente a estas personas del mundo proximal, puede sentirse obligado, comprometido, puede honrar contratos morales o formalizados, y asumir correctamente sus responsabilidades. Frente al otro, en el mundo proximal, puede dar muestras de cierta sensibilidad y fidelidad, y cumplir sus promesas. No es móvil como una veleta. Reflexiona. No está desprovisto de sentido moral.

En cambio, en el *mundo distal*, todo está indiferenciado. Los hombres y las cosas tienen más o menos el mismo estatuto. Para él, en ese mundo impera sólo la racionalidad instrumental. No hay compa-

sión, sensibilidad, empatía ni capacidad de identificación con el otro. No hay común medida entre el mundo distal y el mundo proximal. Hacia las personas que viven en el segundo mundo manifiesta una indiferencia afectiva casi total, un desapego sin fisuras. En ausencia de vínculo directamente accesible para su percepción, no puede *imaginar* ninguna relación que no sea experimentable en forma directa (falta de imaginación en cuanto a la condición subjetiva del otro). En este hombre falta absolutamente la noción misma de *universalidad moral*. Cuando cita a Kant, se equivoca y recita el texto de *La crítica de la razón práctica* quitando toda dimensión de reciprocidad a sus máximas. No existe ningún compromiso ni responsabilidad con el mundo distal. Y esto que es válido para él lo es también para los demás: cada cual no es responsable más que de su propio mundo proximal. La delegación y la negativa a la responsabilidad por el mundo distal son sistemáticas. En el interior del mundo distal, las responsabilidades sólo incumben a quienes lo habitan, en el límite estricto de lo que los liga directamente unos a otros.

De esta cesura instalada entre los dos mundos es posible inferir que Eichmann no dispone fundamentalmente de ningún tipo de conciencia moral en sentido estricto, ni de ninguna capacidad de juicio. Su mundo moral se reduce al mundo psíquico y relacional rigurosamente egocéntrico.

El recurso a este modo de funcionamiento psicoafectivo puede ser signo de pura hipocresía y de perversión o de mala fe. Pero opera con frecuencia en personalidades que adoptan un "falso self" y son perfectos representantes de la *normopatía*.[1] Es el caso de Eichmann. En el fondo, la característica más relevante en la constitución de su banalidad es su verdadera "falta de personalidad". En otras palabras, Eichmann es un normópata, y esta normopatía es lo que Hannah Arendt designa con la expresión "banalidad del mal".

Según nuestro análisis desde la psicología clínica, los casos en que esta configuración de la banalidad del mal aparece con regularidad *no son muy frecuentes*, aunque tampoco sean excepcionales. Pero, al parecer, el descubrimiento de la normopatía afectó profundamente a Hannah Arendt, que volvió a él mucho más larga y sistemáticamente en su última obra inconclusa, *La vie de l'esprit* (1978), donde describe en qué consiste la facultad de pensar:

"Concretamente, dos razones bastante diferentes son las

que hacen que me interese por las actividades de la mente. Todo comenzó cuando asistí al juicio contra Eichmann en Jerusalem. En mi informe hablo de la "banalidad del mal". Expresión que no corresponde a ninguna tesis ni doctrina, aunque yo haya sentido confusamente que iba en sentido opuesto al del pensamiento tradicional -literario, teológico, filosófico- sobre el fenómeno del mal. [...] Lo que me sorprendía en el culpable, era la evidente falta de profundidad, y la imposibilidad de llevar el mal incuestionable que organizaba sus actos hasta el nivel más profundo de las raíces o los motivos. Los actos eran monstruosos, pero el responsable -al menos el responsable notoriamente eficaz que se juzgaba en aquel momento- era alguien absolutamente común, como todo el mundo, ni demoníaco ni monstruoso. No había en él huellas de convicciones ideológicas sólidas, ni de motivaciones específicamente malignas, y la única característica notable que se descubría en su conducta, la pasada o la manifiesta en el curso del juicio y durante los interrogatorios que habían precedido a éste, era de índole absolutamente negativa: no se trataba de estupidez, sino de una carencia de pensamiento. [...] Los clisés, las frases hechas, los códigos de expresiones estereotipadas y convencionales tienen la función socialmente reconocida de proteger de la realidad, es decir, de las solicitaciones que imponen a la atención ciertos hechos y acontecimientos, por su existencia misma. [...] Esta ausencia de pensamiento -tan corriente en la vida de todos los días en que apenas tenemos tiempo para detenernos a pensar, y tampoco sentimos muchos deseos de hacerlo- fue lo que despertó mi interés. ¿Es posible el mal (por omisión tanto que por acción) cuando están faltando no sólo los "motivos de conductas reprensibles" (según la terminología legal) sino también los motivos a secas, un mínimo atisbo de interés o de voluntad? ¿Es en nosotros el mal, cualquiera sea la definición que se le dé, "esa decisión de afirmarse como malo" y no la condición necesaria para el cumplimiento del mal? ¿El problema del bien y del mal, la facultad de distinguir lo que está bien de lo que está

mal, estará relacionado con nuestra facultad de pensar?" (Arendt, 1978).

Hannah Arendt no está pensando ni como una psicóloga ni como una epidemióloga. No se preocupa por saber si esa falla del pensamiento y esa falta de imaginación son ocasionales o frecuentes, si operan sólo en ciertas personalidades, o están virtualmente presentes en cada uno de nosotros. La configuración existe y esto basta para proceder a su análisis filosófico, por el escándalo teórico y el desafío a la comprensión que constituye. Sin embargo, si este modo de funcionamiento del pensamiento, o mejor dicho, de funcionamiento del no-pensamiento fuera verdaderamente excepcional, dudo que Arendt se hubiera comprometido en un trabajo filosófico de tamaña envergadura sobre la facultad de pensar, la voluntad y el juicio. Y lo dice: "Esta ausencia de pensamiento -tan corriente en la vida de todos los días en la que apenas tenemos tiempo para detenernos a pensar, ni tampoco muchos deseos- fue lo que despertó mi interés" (ibid., pág. 19).

Ahora bien, esta perspectiva abierta por Hannah Arendt va a tener posteriormente fuertes resonancias sobre el tema que está en el origen del presente ensayo: la indiferencia y la tolerancia crecientes de la sociedad neoliberal frente a la infelicidad y el sufrimiento de una parte de nuestra población, la adopción por la gran mayoría de nuestros conciudadanos de los estereopipos sobre la guerra económica y la guerra entre empresas, que incita a atribuir el mal a la "causalidad del destino" y, finalmente, la ausencia de indignación y reacción colectiva frente a la injusticia de una sociedad cuya riqueza no cesa de aumentar mientras simultáneamente se va instalando la pauperización en una parte creciente de la población.

En otras palabras, en el nivel de la totalidad de los miembros de una sociedad encontramos nuevamente las tres características de la normopatía: indiferencia frente al mundo distal y colaboración con "el mal tanto por omisión como por acción", suspensión de la facultad de pensar y su *substitución* por el recurso a estereotipos económicos dominantes propuestos desde el exterior, abolición de la facultad de *juzgar* y de la *voluntad* de actuar colectivamente contra la injusticia.

Seguramente, *no* toda la población que da su consentimiento al mal y la injusticia, o que colabora con ellos, *puede ser considerada como*

una población de "normópatas". Lo que Eichmann representa como tipo en el plano del funcionamiento psíquico y la organización singular de la personalidad es una excepción psicológica, pero puede aparecer con mucha más frecuencia como "*comportamiento*" o como "*posición*", más allá de las especificidades de los temperamentos, caracteres y personalidades variadas que sólo le oponen una resistencia limitada. ¿Cómo puede explicarse esto desde el punto de vista psicológico?

4. El análisis de las conductas de Eichmann desde el punto de vista de la psicodinámica del trabajo

Me parece que la respuesta no puede darla únicamente la referencia a la psicología clínica clásica. Sólo apoyándonos en lo que nos enseña la psicodinámica del trabajo sobre las estrategias defensivas contra el sufrimiento podemos comprender este proceso sorprendente. El *comportamiento* normopático puede ser resultado de una estrategia defensiva y no de la organización estructural de la personalidad. Se puede recurrir a él como "estrategia individual de defensa", no para luchar contra la angustia *endógena*, originada en los conflictos intrapsíquicos, sino para adaptarse al sufrimiento que implica el miedo, como respuesta a un riesgo que viene del *exterior*, el de la precarización, es decir, precisamente, el riesgo de ser arrastrado socialmente por el proceso de exclusión contra el que no se puede luchar. Aquí, el miedo es central y decisivo. Miedo de perder el lugar, miedo de perder el estatuto de trabajador. En psicopatología del trabajo se describió hace un tiempo una situación similar en el caso de una industria francesa que amenazaba habitualmente con la violencia física a las familias e hijos de los asalariados que trataban de oponerse a la disciplina de la empresa, adhiriendo, por ejemplo, a un sindicato distinto al de la fábrica. Se comprende que, además de los asalariados víctimas de la amenaza, también los otros, los que no estaban directamente amenazados, vivían en un estado de miedo. Se pudo demostrar que numerosos asalariados recurrieron a una estrategia individual de defensa descripta bajo el nombre de "clivaje forzado" (Dejours y Doppler, 1985).

Existen diferencias, por supuesto, entre la "personalidad" normopática, que se puede reconstituir a partir del enfoque del caso Eichmann desde la psicología clásica, y el "comportamiento" defensivo

normopático que puede describirse desde la psicodinámica del trabajo. En el primer caso, toda la personalidad está funcionando de modo normopático, tanto frente al miedo a los riesgos que provienen del exterior como frente a la angustia proveniente de los conflictos intrapsíquicos. En ese caso, el conjunto de la personalidad es "banal". En cambio, en el segundo caso, el comportamiento normopático funciona únicamente frente al miedo a los riesgos de precarización provenientes del exterior. Es una defensa localizada, limitada y perfectamente compatible con un segundo funcionamiento en el interior de la misma persona (clivaje del yo). Retomando los términos arendtianos, la "facultad de pensar" se suspende sólo en un sector preciso de la relación con el mundo y el otro: el sector psíquico que está en relación directa con la infelicidad del otro. En cambio, la facultad de pensar sigue ejerciéndose de modo correcto en todo el resto de la vida (la vida privada, por ejemplo, la educación de los hijos, los investimientos artísticos y culturales). Se trata en cierto modo de una ausencia de capacidad de pensar "por sector" o de una "estupidez por sector", compatible con el ejercicio de una verdadera inteligencia en el resto del funcionamiento psíquico, "fuera de ese sector". Hannah Arendt lo señaló perfectamente: "[Kant] afirma en algún lado que la causa de la estupidez humana es un mal corazón". Pero no es cierto -agrega-, ausencia de pensamiento no significa estupidez. La estupidez se manifiesta en gente muy inteligente y no proviene del mal corazón. Quizás sea verdad lo inverso, que la ausencia de pensamiento podría ser la causa de la maldad.

Esta estrategia defensiva basada en el "comportamiento normopático por sector" es compatible con otro funcionamiento psíquico del pensamiento que impera sobre el resto de la relación del sujeto con el otro, mediante el *clivaje de la personalidad* del que di un esbozo de formalización y teoría general bajo el nombre de "tópica del clivaje" o "tercera tópica" (Dejours, 1986).

Y así, la "banalidad del mal" en el sentido en que lo entiende inicialmente Hannah Arendt a propósito de la "falta de personalidad" de Eichmann, pasa de un estatuto de excepción -el de las "personalidades normopáticas"- a uno de generalidad común, en el sentido que Arendt le dará ulteriormente con los comportamientos normopáticos defensivos "por sector". La banalidad remite entonces a la posible frecuencia de estas posturas mentales entre los miembros de una comunidad. Pero entre los dos estatutos de esta banalidad, hay

que intercalar un proceso específico, sin el cual la banalidad del mal sigue siendo una rareza. Ese proceso es la "banalización".

No son mociones psicológicas lo que dan inicio a la banalización del mal. Es la manipulación política la que le da inicio, con la *amenaza* de precarización y exclusión social. Las mociones psicológicas defensivas son secundarias y están movilizadas por sujetos que tratan de luchar contra su propio sufrimiento: el del miedo que experimentan por efecto de esa amenaza.

Por eso hablo aquí de conciencia moral restringida. ¿Pero qué relación puede tener con el trabajo? La siguiente: que la división social del trabajo está favoreciendo incuestionablemente ese estrechamiento concéntrico de la conciencia, de la responsabilidad y el compromiso moral. No se *domina* lo que hacen los demás, y se *depende* de ello. Muchas veces se *ignora* lo que pasa más allá del mundo proximal. Y la *equivocación* sobre lo que pasa es frecuente ya que, para saber algo, cada cual es tributario de la comunicación y la información dada por terceros. Muchos trabajadores viven este estado de cosas como una causa legítima de desconfianza y de recelo, o por lo menos como una fuente de intranquilidad, o a veces de angustia, ante la posibilidad de "ser manipulado".

Otros trabajadores, inversamente, usan este estado de cosas como coartada, protección o defensa contra la angustia de la conciencia extendida, la conciencia de que "*homo sum, humani nihil a me alienum puto*"[2] (Terencio, Heautontimoroumenos, I, I, 25). La división de tareas sirve aquí como medio para la división sujetiva, para el clivaje del mundo, el clivaje del self, el estrechamiento de la conciencia intersubjetiva por sector, y finalmente para la ignorancia que confiere "inocencia" y serenidad.

5. Las "anteojeras" voluntarias como estrategia defensiva individual

Esta estrategia de defensa -demostrada por la clínica- se utiliza con frecuencia y facilidad. Consiste esencialmente en ponerse unas "anteojeras voluntarias" o sólo "mirar la zanahoria", es decir, en comprar barata la inocencia. La negación de la realidad queda disimulada bajo la máscara de la ignorancia requerida por la aplicación, la concentración y el celo en la tarea. Es un comportamiento que corresponde a una "estrategia *individual* de defensa" y que hay que distinguir radicalmente de las "estrategias colectivas de defensa" como las de

los trabajadores de la construcción y la obra pública o la del cinismo viril en los cuadros, que ya describimos.

Viene luego la siguiente pregunta clínica: suponiendo que el recurso a las "anteojeras voluntarias" como estrategia individual (normopatía por sector, con clivaje) sea de fácil acceso, ¿por qué algunos adhieren a una de ellas ("anteojeras voluntarias" como estrategia individual) más que a la otra ("cinismo viril" como estrategia colectiva)?

En mi opinión, la "elección" se hace en función de la distancia entre el sujeto y el teatro en que se ejercen en forma directa la violencia, la injusticia y el mal contra el otro. Hemos visto que los cuadros movilizados para ejecutar "planes sociales" y ejercer metódicamente la amenaza de despido con fines de intimidación participan en la estrategia colectiva de defensa o en la ideología defensiva del cinismo viril. Me parece que, en contacto con las víctimas, el miedo de encontrarse personalmente en el contingente de despedidos, junto al sufrimiento moral que produce tener que cometer actos que se reprueban internamente, alcanza una intensidad tal que casi no queda medio de escapar a ese llamado de la defensa colectiva para aceptar la colaboración. Esto es evidente en las conductas banalizadas del mal propias de la gerenciación neoliberal. Pero me parece que es la referencia a este mismo análisis lo que permite comprender cómo fueron capaces algunos judíos de colaborar con los nazis y la Gestapo, en los *Judenräte* instalados en los ghettos, o cumpliendo funciones de kapo en los campos de concentración. El libro de Carel Perechodnik (1993) ofrece un testimónio conmovedor y aplastante de esto. Una vez más, lo subrayamos, juega un papel central la relación con el trabajo. Que se puede asociar a lo señalado por Sofsky sobre la posibilidad de lograr en los judíos mismos de los campos de concentración un comportamiento calcado al de la Gestapo, sin necesidad de convencerlos de la procedencia o legitimación de la solución final (Sofsky, 1993). La estrategia colectiva de defensa hace inútil cualquier adhesión por convicción. La convicción es secundaria frente a la experiencia de trabajo y no es el *primum movens* (el primer motor) de la colaboración eficaz.

Para quienes están en el teatro de operaciones del mal es imposible recurrir al estrechamiento de la conciencia intersubjetiva. Las "anteojeras voluntarias" o la normopatía por sector no se pueden utilizar como defensa, porque la irrupción de las víctimas en el campo de la conciencia o en el campo proximal es demasiado directa y es-

to impide que la negación individual pueda operar de modo apropiado (es también el caso de los "jefes inferiores" en numerosas situaciones de trabajo, por ejemplo, los capataces de empresas de limpieza [Messing y *al*., 1993]).

Las cosas son diferentes con los que no están directamente implicados en el "teatro de operaciones", los que no son capataces ni cuadros operativos. Por supuesto, conocen lo que sucede, pero lo conocen por mediación de la palabra del otro y no como espectáculo directo. Volvemos a encontrar aquí el tema de la "apariencia" -tratado en el primer capítulo de *La Vie de l'esprit* (1978) de Hannah Arendt- y sus relaciones con la percepción. En este caso sí es posible recurrir a "anteojeras voluntarias". Las víctimas están más alejadas y pueden ser relegadas al segundo mundo, al mundo distal, mediante el clivaje del yo. Es un recurso posible para todos los que no están ubicados de modo directo en el teatro de operaciones, empezando por aquellos que, dentro de la empresa misma donde se practican la injusticia y la amenaza gerencial, están en "las oficinas" de la administración o los sectores de actividad (producción o servicios) que todavía no han sido afectados (o sólo lo han sido en menor medida) por esa amenaza. En efecto, en el interior de las grandes empresas, no todos los sectores se ven afectados simultáneamente de la misma manera. Especialmente dentro de las grandes empresas porque, durante un período dado, es tal o cual fábrica la que sufre la reforma de estructura o gerenciamiento, mientras que las otras quedan momentáneamente al margen de las limpiezas de personal y la intensificación de la carga de trabajo, o porque el afectado es el sector de producción y la sede social queda un tiempo más al margen, etc. Tienen más posibilidades de recurrir al estrechamiento de la conciencia subjetiva como estrategia defensiva quienes son titulares de su puesto y gozan de un empleo estable. Es el caso de los funcionarios que experimentan directamente la injusticia social con un cierto retraso, por ejemplo, porque la situación se hace crítica cuando hay privatización, o preparación a la privatización, con el consiguiente cuestionamiento del estatuto de dichos funcionarios, como sucede en France Telecom o EDF-GDF.

Finalmente, pueden utilizar este recurso al estrechamiento de la conciencia intersubjetiva como estrategia defensiva individual ("anteojeras voluntarias") todos aquellos que sólo conocen la injusticia a través de los medios o de la palabra del otro: los que no trabajan, los

jubilados que no vivieron las actuales condiciones de trabajo, los jóvenes que aún no se vieron confrontados al trabajo *in situ*, las amas de casa, etc.

Por esta razón, distinguimos en la población dos grupos, en función de su proximidad con el teatro del mal y de la injusticia, por un lado, y de las estrategias defensivas utilizadas contra el miedo, por el otro. Aunque muy contrastados, estos dos grupos cooperan con el mal. Uno es el grupo de los "colaboradores", el otro el de la parte de la población que consiente. La cooperación no se hace directamente entre los dos grupos, sino entre dos tipos de estrategias defensivas. Estrategia colectiva por un lado, estrategia individual por el otro. Cinismo viril por un lado, anteojeras voluntarias por el otro. Estrategias defensivas que tienen la función primera de adaptación y lucha contra el sufrimiento, pero que son también, por su articulación y continuidad, el medio esencial, *sine qua non*, de la banalización del mal. Esta articulación entre los dos grupos desde sus correspondientes estrategias defensivas está dotada de un gran poder social y político.

Si algunos sujetos, dentro de estos grupos, rehúsan cooperar recurriendo a esas estrategias defensivas y hacen oír su protesta, van a chocar con la masa de quienes se defienden y sus voces se harán inaudibles. En la situación actual, por las razones planteadas en el primer capítulo, el recurso a estas estrategias defensivas es masivo, y el sufrimiento está ampliamente desacreditado en toda la población desde hace varias décadas. ¿Es infranqueable el límite entre estos dos grupos, que se distinguen en función de la elección de sus estrategias defensivas? ¿O bien resulta posible utilizar, alternativa o simultáneamente, una estrategia colectiva de defensa y una individual?

6. Límites de las estrategias defensivas y crisis psicopatológica

Clínicamente, parece que el cinismo viril como estrategia colectiva opera casi siempre en quienes están directamente implicados en el teatro de operaciones del mal.

Sin embargo, no hay relación de causalidad entre sufrimiento y defensa colectiva, no hay automatismo ni relación mecánica. Se trata de una construcción. Una construcción que siempre ofrece cierto grado de fragilidad y precariedad. Especialmente cuando se produce una nueva ola de "reformas de estructura". Cada nueva ola desestabiliza la estrategia colectiva de defensa que había sido implementa-

da previamente y estaba específicamente adaptada a las anteriores condiciones. Queda sólo el recurso, en última instancia y como último extremo, de hacer uso de las anteojeras como estrategia individual. En estas situaciones extremadamente ansiógenas, algunos lo logran. Pero otros fracasan. Y en estas coyunturas asistimos a descompensaciones psicopatológicas, que toman dos formas principales. La primera es el derrumbe, el desaliento, la desesperación, con el espectro de la depresión en el horizonte, o el alcoholismo y, según se observa actualmente de modo esporádico pero no excepcional, el suicidio (Huez, 1997). La segunda consiste en un movimiento reactivo de rebelión desesperada, que puede llegar hasta la comisión de actos de violencia, la destrucción, el robo, la venganza, el sabotaje, como los que se vivieron en EDF-GDF en estos últimos años (Chinon, Paluel, Le Blayet, Tricastin). Ninguno de los dos tipos de descompensaciones se conoce bien, porque la dirección de las empresas las oculta rigurosamente, y son pocos los "casos" que llegan al dominio público.

Estas coyunturas que conducen a la transformación de las posturas defensivas (pasando del cinismo viril como estrategia colectiva de defensa al repliegue sobre las anteojeras como defensa individual o al estrechamiento de la conciencia intersubjetiva) pueden asociarse con lo observado en la desestabilización de las estrategias colectivas de defensa de los nazis cuando entró en crisis el sistema y se destruyeron estas estrategias. Sucedió en el juicio de Nurenberg. A quienes contaban con la estrategia colectiva de defensa del cinismo viril sólo les quedaba como argumento para sus exacciones la estrategia individual de las anteojeras: "No sabía". "No soy responsable, ejecutaba las órdenes lo mejor que podía".

7. Banalización del mal: articulación de las partes del dispositivo

Después de haber visto el tema de la orientación de la opción por tal o cual estrategia defensiva, pasamos al último punto que nos queda por examinar: ¿cómo hacen la mayoría de los sujetos dotados de sentido moral para sostener el clivaje de su personalidad? Clivaje en virtud del cual conservan un sentido moral en el sector que no entra en relación con la percepción del sufrimiento infligido al otro (espacio privado), al tiempo que suspenden totalmente ese sentido moral en el sector que los solicita directamente para asistir al espectáculo

del sufrimiento o colaborar con la injusticia (espacio social de trabajo).

Aunque el clivaje sea una banalidad psicológica -ya nos referimos a "la tópica del clivaje"-, el alineamiento de una gran diversidad de personalidades en este modo de funcionamiento de la normopatía por sector plantea un problema psicopatológico de envergadura. En efecto, por más banal que sea, el clivaje reviste una forma específica en cada sujeto, y en función de su historia singular. Dos neuróticos pueden tener, de hecho y más allá de su neurosis, un sector clivado, pero ese sector no es el mismo en ambos. ¿Entonces, cómo es posible que la sociedad pueda generalizar y unificar los clivajes? ¿Cómo se llega a una normopatía defensiva por sector, monolítica, coordinada, en masa?

Para responder a esta pregunta hay que tener en cuenta el hecho de que el sector clivado (el sector en que está suspendido el sentido moral) se caracteriza por la suspensión de la facultad de pensar. Es bien sabido que se debe excluir del pensamiento el mismo sector para todos: el del miedo a la infelicidad generada socialmente por la manipulación neoliberal de la competencia frente al empleo, que designamos con el término "precarización". Precarización que no afecta sólo al empleo, sino a toda condición social y existencial. En esta configuración psicológica muy particular, la zona del mundo negada por el sujeto y respecto a la cual se suspende la facultad de pensar va a ser ocupada, por compensación, recurriendo a estereotipos. En el lugar del pensamiento personal, el sujeto se queda con un conjunto de frases hechas que le llegan del exterior, de la opinión dominante y las charlas de café. Una zona en la que hay suspensión de la facultad de juzgar. Y se entiende porqué. La unificación de los estereotipos, frases hechas y lugares comunes utilizados, más allá de las diferencias sociales y políticas, sólo es comprensible si recordamos cómo funciona la estrategia de la distorsión comunicativa (que juega un papel mayor en la fabricación de los estereotipos) cuyo análisis propusimos en el capítulo IV. La generalización de la tolerancia al mal en toda la sociedad es lo que permite medir con mayor claridad la potencia del impacto político de las distorsiones infligidas a la descripción de la realidad de las situaciones de trabajo, cuando éstas se difunden en los diferentes medios "de comunicación".

Si la mentira no estuviera organizada de manera rigurosa y coherente (en la escala muy amplia que se conoce hoy, a partir de la co-

municación de empresa), no habría ninguna posibilidad de unificar las estrategias individuales de defensa, que son fundamentalmente singulares, aún después de haber pasado por el proceso de banalización. Para sostenerse, el clivaje necesita un discurso ya hecho, aprendido, retomado, que cada sujeto *encuentra* por sí mismo, individualmente, pero es un discurso fabricado y producido en el afuera, y propuesto desde afuera de ese sujeto. Para que el discurso que cada cual encuentra sea el mismo para todos, es necesario que el discurso que lo origina haya adquirido un estatuto sólido de discurso u opinión *dominante*. Es lo que realiza la estrategia de distorsión comunicativa, que juega un papel determinante, subrayémoslo una vez más, en la banalización del mal. La racionalización economicista es un dispositivo sin el cual el miedo de la buena gente ante la amenaza de infelicidad generada por la sociedad (la precarización) no podría alimentar las estrategias defensivas que culminan en la banalización del mal.

Y así nos vemos conducidos, desde el punto de vista clínico, a la conclusión que, finalmente, la banalidad del mal se apoya en un dispositivo compuesto por capas. Cuando éstas están correctamente encastradas, resultan eficaces para la neutralización de la movilización colectiva en contra de la injusticia y el mal infligidos al otro en nuestra sociedad.

La primera capa es la constituida por los líderes de la doctrina neoliberal y la organización concreta del trabajo del mal en el teatro de operaciones. El perfil psicológico más típico es el representado por una organización de la personalidad de tipo perverso o paranoico. Se han consagrado a este perfil muchos estudios psicológicos. Su compromiso no es defensivo, resulta de una voluntad que se sitúa en la prolongación directa de sus mociones inconscientes.

La segunda capa está constituida por los colaboradores directos, en las proximidades o en el terreno mismo de las operaciones. Aquí, las estructuras mentales son muy diversas. Su unificación, coordinación y participación activa se obtienen mediante estrategias colectivas e ideologías de defensa. Aquí, el motivo del compromiso es la *defensa*, y no el *deseo* (cinismo viril como estrategia colectiva).

Finalmente, la última capa es la constituida por la masa de quienes recurren a estrategias de defensa individual contra el miedo. La unificación de estas estrategias, que culmina con el consentimiento ma-

sivo a la injusticia, está asegurada por la común utilización de los contenidos estereotipados de racionalización puestos a su disposición por la estrategia de distorsión comunicativa.

Siendo así las cosas, el proceso de banalización del mal no se puede comprender únicamente a partir del análisis de las conductas de quienes brindan su adhesión al sistema, voluntaria o involuntariamente. También hay que considerar el impacto de quienes no adhieren al sistema en el proceso mismo. Y aquí se pueden distinguir dos categorías. Por un lado, los que ignoran auténticamente la realidad a la que no tienen acceso por una razón específica. Son los que consienten sin saberlo. Son inocentes, no incurren en ninguna responsabilidad, pero, en definitiva, su conducta es igual a la que utiliza intencionalmente la normopatía por sector como estrategia defensiva, que no es en absoluto ignorancia sino un arreglo con la mentira. La segunda categoría es la representada por los opositores, por los que resisten al sistema. Ya se sabe cómo se trata el caso de los opositores en los sistemas totalitarios: exilio, ejecución o campo de concentración. No es el caso en la sociedad neoliberal, sin lugar a dudas. Lo que distingue al totalitarismo del sistema neoliberal es, evidentemente, la utilización del terror y el asesinato.[3] Este último hace uso de todo tipo de medios de intimidación para despertar el miedo, pero no la violencia contra el cuerpo. Pareciera que en el neoliberalismo los opositores se ven especialmente confrontados a la ineficacia de su protesta y su acción. No tanto porque son minoritarios, sino por la coherencia que aglutina al résto de la población en la banalización del mal. La acción directa de denuncia es impotente, porque choca con la imposibilidad de movilizar a la parte de la población que sí adhiere al sistema. Sus acciones y manifestaciones pueden llegar a ser eficientes, pero de muy poco alcance en tanto no logren articularse con un proyecto político alternativo estructurado y creíble.

¿Debe ser la conclusión que, cuando se inicia el proceso de banalización del mal, ya no hay alternativa posible? ¡En absoluto, como veremos más adelante! Pero parece que la acción debe cambiar radicalmente de objetivo. Habría que reemplazar el objetivo de lucha contra la injusticia y el mal por una lucha intermedia, que no está directamente dirigida contra el mal y la injusticia sino contra el proceso mismo de banalización. Y esto supone un análisis previo y preciso del proceso de banalización.

La parte menos misteriosa del dispositivo de banalización del mal es, finalmente, la de la primera capa, ocupada por personas que adoptan posiciones de psicópatas perversos y paranoicos que forman el batallón de los líderes del trabajo del mal. El enigma fundamental es la banalización mediante la cual se hace posible formar tropas de colaboradores y personas que consienten, y hacerlo a partir de una población de buena gente que dispone sin lugar a dudas de sentido moral. La psicodinámica del trabajo permite una mirada clínica que sugiere la presencia del sufrimiento en el centro del proceso de banalización del mal. Son las estrategias defensivas contra el sufrimiento las que, en ciertas situaciones caracterizadas por la manipulación de la amenaza, pueden utilizarse contra la racionalidad moral-práctica, y consiguen inutilizarla. Es decir que en el fundamento del triunfo de la racionalidad instrumental del mal parece haber un conflicto entre racionalidad moral-práctica y racionalidad subjetiva, que termina mal. La inteligibilidad y la racionalidad de las conductas subjetivas que conducen a la banalización del mal son accesibles a partir del análisis del sufrimiento -del *miedo* específicamente- que engendra procesos defensivos aterradores.

De este análisis surge el lugar esencial que debe acordarse en el funcionamiento de la sociedad neoliberal a los procesos generados por el miedo. La psicodinámica del trabajo analiza en particular las respuestas humanas y sociales frente al miedo. ¿Existen otras vías para luchar contra el miedo que tengan incidencias menos aterradoras sobre la organización de los ciudadanos?

[1] "Normopatía" es un término utilizado por ciertos psicopatólogos (Schlotte, 1986; Mc Dougall, 1982) para designar personalidades que se caracterizan por su extrema "normalidad", en el sentido del conformismo frente a las normas de comportamiento social y profesional. No tienen mucha fantasía, son poco imaginativos y poco creativos, pero en general están notablemente integrados y adaptados a una sociedad en la que se mueven con facilidad y serenos, sin que los perturbe la culpa, de la que es-

tán a salvo, ni la compasión, que no les incumbe, como si no viesen que no todos los demás reaccionan como ellos, como si ni siquiera percibiesen que hay otros que sufren, como si no entendieran porqué hay otros que no logran adaptarse a una sociedad cuyas reglas responden para ellos al sentido común, la evidencia y la lógica natural. Los normópatas, que tienen éxito en la sociedad y el trabajo, se instalan cómodos en el conformismo, como en un uniforme, y por ello carecen de originalidad, de "personalidad".

Hemos hecho una descripción sucinta que se limita estrictamente al nivel de las apariencias exteriores y de los síntomas, o más precisamente de la ausencia (o rareza) de síntomas psíquicos, en comparación con otras personalidades, tanto patológicas como "normales" (pero no normopáticas).

No podemos detenernos en el análisis metapsicológico de estos casos, que son bien conocidos, especialmente por los especialistas en psicosomática. Hay un estudio detallado a propósito de las neurosis llamadas "de carácter" y "de comportamiento" (Marty, 1976; Marty y M'Uzan, 1963).

[2] "Hombre soy, nada de lo humano me es ajeno".

[3] "La presión que puede ejercer un Estado totalitario moderno sobre un individuo es terrorífica. Tiene tres armas principales: la propaganda directa o camuflada por la educación, la enseñanza y la cultura popular, la barrera opuesta al pluralismo de informaciones, el terror" (Levi, 1986, pág. 29).

Capítulo IX

Recalificar el sufrimiento

1. La virilidad contra el coraje

La filosofía moral opone la razón al miedo. En nombre de la razón, el sujeto virtuoso debe vencer el miedo, incluyendo el miedo de morir a consecuencia de la violencia. Esta virtud es el *coraje*.

¿Cómo armarse del coraje y la fuerza necesarios para neutralizar el propio miedo y estar en condiciones de ir al combate, a la guerra y a la muerte? Mediante el aprendizaje del dolor físico, cuyo modelo es, en cierta medida, la educación espartana. Aprendiendo a resistir al sufrimiento del cuerpo se podría esperar el desarrollo de ese coraje del alma. El comportamiento del alma también estaría dirigido por el comportamiento del cuerpo, y esto supone una cierta concepción de las relaciones entre cuerpo y alma, que voy a dejar de lado aquí, pues es algo marginal en relación con mi propósito.

Me parece, a la luz de la clínica y la teoría de la psicodinámica del trabajo, que esta concepción del aprendizaje del coraje debe ser cuestionada. Efectivamente, el uso *razonado*, o racional, de la violencia contra el propio cuerpo, para forjar el coraje y vencer el miedo, tiene a su vez una serie de incidencias a las que no se presta la suficiente atención. La primera consecuencia es que el entrenamiento para resistir el dolor y el sufrimiento -aunque sea programada- implica una familiarización con la violencia que a su vez plantea un problema ético específico. Porque para desarrollar esa resistencia al sufrimiento, es preciso asociarse con un agente encargado de infligir sufrimiento y violencia e imponer la prueba del miedo. El aprendizaje del coraje pasaría por el de la *sumisión* voluntaria y la complicidad con quienes ejercen la violencia, ¡aunque sea con fines "didácticos"!

La segunda consecuencia es el riesgo de *justificar* la violencia, dado que, en ciertas condiciones, se podría plantear su eventual ejercicio al servicio de la virtud.

La tercera consecuencia, junto con la familiarización, el aprendizaje de la sumisión y la justificación paradójica de la violencia, es el riesgo de rematar peligrosamente el aprendizaje del coraje, cuando el que aprende es capaz, a su vez, de infligir violencia al otro:
- tanto por razones pedagógicas (se justifica infligir sufrimiento si el fin es enseñar a quien lo padece la resistencia y el coraje),
- como por razones ligadas a la coherencia interna de los procesos psicológicos, es decir, que el hombre valiente, además de aprender a neutralizar el miedo que le provoca la amenaza de violencia, debe también poder ser capaz de asistir al espectáculo del sufrimiento, en su totalidad y con toda su crudeza, sin vacilaciones, ni reacción emocional o afectiva. Sólo posee un coraje absoluto quien es capaz de neutralizar su propio miedo, y además permanecer insensible frente al miedo del otro, es decir, de vencer todo sentimiento de piedad, compasión, horror, asco o náusea provocado por el espectáculo del sufrimiento que, como soldado, tiene que saber infligir al enemigo. Y, finalmente, posee un coraje absoluto el hombre que puede dar *prueba* de su capacidad para extirpar de sí toda compasión frente al dolor del otro. Esta prueba irrefutable es, inevitablemente, la capacidad de ir hasta el final del acto violento contra el otro amenazador, sin flaquezas y a pesar de la sangre, los gritos, el dolor y el sufrimiento de la víctima. Es valiente el hombre que, *cuando las circunstancias lo exigen*, se muestra capaz de actuar como un verdugo.

En su forma primera, el coraje es la capacidad de ir a la guerra para afrontar la muerte *e* infligirla a otro. "*Andreia* es la palabra griega posthomérica más usual para designar el coraje, que es la calidad del *anèr*, macho de la especie hombre, en el sentido de guerrero. En la *Ilíada* aparece con frecuencia la siguiente exhortación: 'Sed hombres (*aneres este*), no dejéis flaquear vuestro ardiente valor'" (Smoes, 1992). ¿Pero es realmente humanizadora esta virtud del alma? No es seguro que lo sea. Forma hombres viriles, pero no hombres humanos; y confrontada con la humanitud, no deja de plantear ambigüedades. No sería valiente el hombre incapaz de vencer el miedo para ir al combate. ¿Pero, por no lograrlo, deja de ser un hombre? En general, a las mujeres no se les exige este aprendizaje.[1] Y al hombre que no logra neutralizar su miedo se lo ubica invariablemente en la raza de las mujeres, como algo infamante para su identidad sexual y su virilidad.

¿Pero no es ser humano estar del lado de las mujeres? ¿Y si no po-

der infligir violencia al otro fuera justamente la característica del hombre y de su humanitud? Es ese caso, el coraje se detendría en la capacidad de vencer el miedo mediante el aprendizaje de la resistencia a la violencia, sin superar el límite. El coraje consistiría en poder experimentar el sufrimiento en sí mismo. Pero, evidentemente, no es este el sentido que se da en general al coraje como noción de virtud. Tolerar el sufrimiento y no reaccionar ante la violencia pasa más por algo que está del lado de la resignación, la derrota, el abandono e incluso la cobardía o la complacencia en el dolor, y no es en absoluto una conducta viril.

El análisis de todas las situaciones de trabajo en que la virilidad está puesta al servicio de las estrategias colectivas de defensa sugiere que se apela a la virilidad cada vez que el *miedo* está en el centro de las vivencias frente a las restricciones de trabajo: miedo al accidente, miedo de no estar a la altura en caso de desperfecto o dificultad, miedo al trabajo, miedo a la exclusión y la soledad, miedo a la persecución y la violencia, etc.

Lejos de plantearse de manera excepcional, esta coyuntura es usual, banal, para el soldado o el oficial, y también para el policía, el agente de las CRS (compañías republicanas de seguridad) o el personal carcelario. Y la lista sigue, porque suele ser banal para el médico, el cirujano, el reanimador y para los jefes en general, directivos, gerentes, políticos, jefes de estado mayor, etc. Cada vez que uno de ellos debe infligir sufrimiento al otro, lo hace en nombre del coraje y la virilidad.

Como lo dice con mucha pertinencia Pascale Molinier, "sólo a los hombres se puede exigir que ejerzan violencia contra el otro. Y sólo los hombres pueden tomar por cobardía la negativa a cometer violencia cuando alguien se lo solicita o cuando 'la situación lo exige'" (Molinier, 1995).

Pero esta configuración no aparece en las mujeres. Negarse a ejercer la violencia, si lo hace una mujer, no es nunca desvalorizante a los ojos de las otras mujeres. Que una mujer se niegue a cometer el mal contra el prójimo sólo puede ser considerado como un defecto por ciertos hombres que asocian esta negativa a la debilidad, y esta debilidad a la inferioridad congénita de las mujeres... el sexo débil. *La debilidad del sexo débil no es no poder resistir el sufrimiento, sino no poder infligirlo al otro.*

Las investigaciones de Pascale Molinier sobre las enfermeras sugie-

ren que, para ellas, la relación con el trabajo y el sufrimiento es radicalmente diferente a la de los hombres.

Con toda evidencia, el coraje frente a la orden de ejercer violencia o dar muerte a otro no consiste en obedecer y vencer el rechazo o la repugnancia. Coraje es desobedecer y, por hacerlo, correr el riesgo tanto de excluirse de la comunidad de los fuertes y los viriles como de compartir la suerte reservada a las víctimas. Si es legítimo plantear el problema de lo que sería social y políticamente el coraje liberado de toda referencia a la virilidad, también podemos preguntarnos si, disociando de la virilidad el ejercicio de la violencia contra el otro, seguiría teniendo sentido esa virilidad socialmente construida. ¿Existirá la virilidad definible sin referencia alguna al ejercicio de la violencia, la violación, el crimen y todas las formas de ataque contra el cuerpo del otro? ¿Y además sin nostalgia por esos períodos de la vida en que fue preciso soportar personalmente sufrimiento e injusticia, es decir sin masoquismo? ¿Y sin justificar la violencia ejercida contra el otro con el pretexto de haber sufrido personalmente violencia y sufrimiento, en el pasado, y haber sobrevivido? Es decir, sin riesgos de transmisión psicopatológica como sucede en las familias en que ciertos padres justifican la violencia y la amenaza que ejercen sobre sus hijos con el argumento de que ellos mismos, de niños, sufrieron malos tratos de sus padres. ¡Rompiendo con esa idea de que, por su capacidad de resistir, los padres pueden justificar la valorización de la violencia, que les da el derecho, o el deber, de hacer sufrir lo mismo a sus hijos, en nombre del bien (Miller, 1980; Canino, 1996)!

La otra pregunta que surge inevitablemente es la siguiente: ¿quedaría alguna justificación para la virilidad, cuando se la separa de toda referencia al trabajo?

En psicodinámica del trabajo, la teoría arroja una respuesta negativa. Sin el lazo que une a veces violencia y trabajo, la referencia a la virilidad perdería toda utilidad. La "violencia debida" se legitima siempre en nombre de un *trabajo*. De un trabajo o de una actividad de producción o servicio. Y se convoca a la virilidad cada vez que hay que hacer frente al miedo, a la duda o la deserción. Se la convoca para neutralizar, en la medida de lo posible, las reacciones de la conciencia moral, activadas por el ejercicio de la violencia. Siempre, en segundo plano, como situación ejemplar de referencia, está la guerra. Es el caso del cinismo viril como estrategia colectiva de defensa,

que se moviliza en nombre de la "guerra entre empresas", la "guerra económica", en nombre de la "guerra por la competencia comercial".

Cuando se deja de recurrir a la virilidad, el problema del dolor y el sufrimiento infligidos al otro tienen que abordarse de una manera totalmente distinta en el ejercicio de una actividad de trabajo. Abrir un vientre, arrancar un diente, hacer doler, golpear a alguien fuera de sí, despedir a un trabajador indefenso, eliminar, torturar, exterminar, etc., son situaciones en que el mal cometido contra el otro debería ser bien definido, reconocido e identificado como mal. Habría que admitir, por ejemplo, que la cirugía ejecutada correctamente implica dolor, y habría que llevar al cirujano o al estudiante de medicina a enfrentar esa dificultad, para no eludir jamás el obstáculo, silenciando la ética.

La virilidad, es el mal asociado a una virtud, el coraje, en nombre de las necesidades inherentes a la actividad laboral. La virilidad es la forma banalizada de expresar la justificación de los medios por los fines. La virilidad es el concepto que permite transformar en valor la infelicidad a que se condena al otro, en nombre del trabajo.

Siendo así las cosas, el problema del "trabajo del mal" se presenta de manera muy diferente según se plantee en singular o en plural, según se instaure como sistema de administración de los asuntos de la empresa (o públicos) o surja de modo excepcional o accidental. Según reciba la condena de la mayoría que permanece fuera de ese trabajo o sea banalizado por casi todos los que participan en él, como vimos precedentemente.

El problema que examinamos no es el del mal en general, sino el de la banalidad del mal. A la luz de la psicodinámica del trabajo, la banalidad del mal no parece ser ni espontánea ni natural. Es el resultado de un amplio proceso de banalización, que no puede funcionar únicamente sobre la base de la virilidad defensiva y exige paralelamente una estrategia de distorsión comunicativa. La mentira es indispensable para la justificación de la misión y el trabajo del mal. Y este es un punto capital. No hay *banalización* de la violencia sin un trabajo riguroso sobre la mentira, su construcción, difusión, transmisión y, sobre todo, sobre su racionalización.

2. Des-banalizar el mal

Ahora bien, en ese dispositivo de banalización del mal, la mentira comunicativa parece ser el eslabón menos sólido. La mayoría de los

que alimentan con mentira a los medios tiene una clara percepción de ella. Y, por lo menos sobre este punto, tienen una intuición del clivaje psíquico al que están invitados por pertenecer al núcleo organizado de la sociedad.

Por lo tanto, me parece que la discusión debería tener lugar, prioritariamente, en este nivel y en los espacios disponibles, tanto en la empresa como en los sindicatos o en el espacio público. La mentira es un dispositivo sin el cual el ejercicio del mal y la violencia no pueden perdurar. Hannah Arendt (1969) insiste en la vinculación entre mentira y violencia. Combatiendo la distorsión comunicativa, hay razones para esperar un despertar de la curiosidad en la sociedad, y sobre todo un interés renovado de la comunidad científica por el tema del trabajo, que tiende a transformarse en un instrumento importantísimo para el aprendizaje de la injusticia en las sociedades neoliberales. Ahora bien, nosotros hemos sostenido que la virilidad ocupa un lugar que tiene, por lo menos, la misma importancia que la mentira, en la medida en que sin ella no hay posibilidades de hacer pasar el mal por bien. Pero *la virilidad es en sí una mentira, y eso es lo que no hay que omitir en el análisis.* Todo el resto del dispositivo de distorsión comunicativa juega como potencializador de la mentira de la virilidad y no puede reemplazarla. La mentira sola no tendría ese impacto político si no estuviera unida a los procesos psicológicos movilizados por el tema de la virilidad. Sin embargo, no es seguro que el ataque directo y frontal contra la virilidad sea la mejor conducta estratégica a adoptar. Parece menos difícil hacerlo en el nivel de la mentira comunicativa propiamente dicha, porque con ella es más fácil tomar distancia y objetivarla que con la mentira "viriarcal" (Welzer-Lang, 1991), profundamente arraigada en nuestra cultura.

Luchar contra el proceso de banalización del mal implica trabajar en varias direcciones.

1) La primera consiste en proceder sistemática y rigurosamente a la deconstrucción de la distorsión comunicativa en las empresas y organizaciones. Reuniendo testimonios sobre la mentira organizativa, como lo hacen las organizaciones de médicos laborales, por ejemplo (Paroles, 1994). Realizando investigaciones y estudios sobre lo que está disimulado, aun sabiendo lo difíciles y peligrosas que son -como la de Günter Wallraff (1985) y la investigación STED (Doniol-Shaw y *al.*, 1995)-, porque quienes las emprenden se arriesgan a sufrir medi-

das de represalia que pueden llegar muy lejos. Y finalmente, profundizando el análisis y cotejo de los métodos utilizados al servicio de la distorsión comunicativa.

2) La segunda consiste en trabajar directamente sobre la deconstrucción científica de la virilidad como mentira. También aquí, es Daniel Welzer-Lang (1991) quien se ocupó de abrir la vía pertinente, con coraje y habilidad.

3) Más allá de la deconstrucción de la mentira, ¿podemos aventurarnos en lo que vamos a tener que llamar "*elogio del miedo*", o por lo menos en la rehabilitación de la reflexión sobre el miedo y el sufrimiento en el trabajo? No sólo para luchar contra el cinismo, que constituye hoy en día una de las expresiones más escandalosas de la banalización del mal, sino también para volver a plantear la racionalidad pática y su incidencia en la movilización y desmovilización en la acción política (Boltanski, 1993; Périlleux, 1994; Pharo, 1996).

4) Quizás sería conveniente, además, retomar la cuestión ética y filosófica de lo que sería el coraje liberado de la virilidad, partiendo del análisis del coraje femenino y de las formas específicas de la construcción del coraje en las mujeres, que podría caracterizarse por inventar conductas en qué se asocien reconocimiento de la percepción del sufrimiento, prudencia, determinación, obstinación y pudor, es decir, conductas muy diferentes de las que caracterizan a la virilidad, porque esas conductas no tratan de negar el sufrimiento ni el miedo, ni proponen recurrir a la violencia, porque no racionalizan, ni tampoco se inscriben en la búsqueda de la gloria.

[1] Salvo aquellas llamadas a ocupar posiciones profesionales tradicionalmente acaparadas por los hombres. Y en este caso surgen con frecuencia dificultades psicológicas y afectivas en la esfera privada y en la economía erótica (Hirata y Kergoat, 1988; Dejours, 1996).

Capítulo X

Sufrimiento, trabajo, acción

Hannah Arendt entendía la "banalidad del mal" como la ausencia, suspensión o borramiento de la facultad de pensar que pueden ser concomitantes con los actos de barbarie o con el ejercicio del mal en general. Como si para hacer el bien fuese necesario pensarlo y decidirlo, mientras que para hacer el mal no resultara indispensable quererlo o tener una voluntad deliberada de cometerlo (Pharo, 1996, capítulo 8, págs. 223-240). Por eso, a veces, el mal no surge como el resultado de una estrategia compleja o diabólica o de una maquinación que exija la movilización de una inteligencia fuera de lo común, como lo sugieren los complots, conjuraciones, emboscadas, trampas civiles y militares, venganzas largamente meditadas, planes de acción maléficos urdidos durante mucho tiempo en secreto, etc. Asociamos estos casos a organizadores, ideólogos, jefes, líderes de acciones maléficas. ¡Y no es así! El mal y la barbarie pueden producirse sin la presencia de la inteligencia y la deliberación, simplemente, sin esfuerzo, casi apaciblemente. La banalidad del mal suele darse en los "ayudantes". Estos agentes que, sin ser los ideólogos, prestan su *celo a* la *ejecución* del mal, de la violencia o de la injusticia, manifiestan a veces la misma banalidad que el mal en que participan. Son simplemente engranajes de un sistema, pero están satisfechos cuando logran ser buenos engranajes. Y la banalidad de su personalidad es la réplica psicológica de la banalidad del mal.

Eichmann es un representante típico de la banalidad del mal y de cierta forma de estupidez, que consiste en este caso en poner una inteligencia al servicio total de la eficacia de una actividad ejercida sin hacer uso de la facultad de pensar o del poder de criticar el sentido de esa actividad.

Las personalidades del tipo Eichmann no son excepcionales, pero tampoco son frecuentes. Y no se puede admitir que todos los alemanes que prestaron su concurso al sistema nazi hayan sido "normópa-

tas" psíquicamente construidos como Eichmann. Este ensayo está dedicado específicamente a los ayudantes de esos normópatas. Ayudantes que constituyen la masa de los colaboradores. Ahora bien, a diferencia de Eichmannn, la mayoría de esta "buena gente" posee sentido moral, facultad de pensar y una inteligencia que en general los hace reprobar el mal y la violencia y oponer a veces una actitud de reticencia, resistencia o rechazo virulento frente al ejercicio sistemático y deliberado del mal contra el otro. Algunos de ellos incluso orientan su acción hacia la solidaridad, la ayuda mutua, la lucha por la democracia y la justicia, etc.

¿Cómo puede ser que, en su mayoría y pese al sentido moral que demuestran, estas buenas personas acepten "*colaborar*" con el mal?

Al hablar de *banalización del mal*, no entendemos sólo la atenuación de la indignación frente a la injusticia y el mal sino, más allá de ello, el proceso que, por un lado, *desdramatiza* este mal (que no debería nunca ser desdramatizado) y, por el otro, *moviliza* progresivamente una cantidad creciente de personas al servicio del cumplimiento del mal, haciendo de ellas "colaboradores". Nuestra tarea es comprender cómo y por qué la buena gente oscila entre la colaboración y la resistencia al mal.

Hemos tratado de dar a esta pregunta una respuesta que no se basa en el análisis del totalitarismo ni del nazismo, sino en el del neoliberalismo. También éste genera injusticia y sufrimiento, y nuestra obligación es plantear claramente las diferencias entre el cumplimiento del mal en un sistema totalitario y un sistema neoliberal, a partir del momento en que éste pasa a imperar en todo el planeta. Hacemos nuestras las preocupaciones formuladas por Primo Levi (1986, pág. 40): "Numerosas señales indican que llegó el tiempo de explorar el espacio que separa (¡y no sólo en los *Lager* nazis!) víctimas y perseguidores [...]. Sólo una retórica esquemática, superficial, puede sostener que ese espacio está vacío. Nunca lo está. Lo ocupa una constelación de figuras abyectas y patéticas (a veces las dos cosas al mismo tiempo) que nos resulta indispensable conocer si queremos conocer a la especie humana, si queremos ser capaces de defender nuestras almas en caso de que una experiencia similar se presente nuevamente o si simplemente queremos darnos cuenta de lo que pasa en un gran establecimiento industrial".

Partiendo del análisis del sufrimiento en las situaciones ordinarias

de trabajo, la psicodinâmica del trabajo se ve hoy llevada a examinar cuál es el proceso por el cual la buena gente, en un muy buen número, acepta brindar su colaboración a un nuevo sistema de dirección de empresas, que va ganando terreno incesantemente tanto en los servicios públicos, la administración del Estado, los hospitales, etc., como en el sector privado. Un nuevo sistema que se basa en la utilización metódica de la amenaza y en una estrategia eficaz de distorsión comunicativa. Un sistema que produce infelicidad, miseria y pobreza en una parte creciente de la población, mientras el país, paralelamente, no cesa de enriquecerse. Un sistema que, por esto, juega un papel importante en las formas concretas que adopta el desarrollo de la sociedad neoliberal.

No sólo hay poca movilización colectiva contra la injusticia cometida en nombre de la racionalidad estratégica, sino que la buena gente acepta prestar su concurso a prácticas que en realidad reprueba y que consisten principalmente, por un lado, en la selección de la gente que va a ser condenada a la exclusión social y política y a la miseria; por el otro, en ejercer amenazas sobre los que siguen trabajando, blandiendo sobre ellos el poder de seleccionarlos para llenar los contingentes de condenados al despido y de cometer contra ellos injusticias, ignorando todo derecho establecido.

Nos contestarán que este sistema no tiene nada de nuevo, que ya funcionó largamente en el pasado y que lo excepcional sería, históricamente, que la empresa imponga limitaciones a estos usos inicuos. Es verdad. Lo que hemos tratado de evidenciar -el proceso de banalización del mal mediante el trabajo- no es ni nuevo ni extraordinario. Lo nuevo no es tanto ese grado de iniquidad, injusticia y sufrimiento que se imponen al otro mediante relaciones de dominación co-extensivas al sistema. Lo nuevo es simplemente el hecho de que este sistema pueda pasar por razonable y justificado, que se lo considere realista y racional, que una mayoría de ciudadanos lo acepte e incluso lo apruebe y, finalmente, que hoy en día se lo preconice como un *modelo* que hay que seguir, en el que toda empresa tendría que inspirarse, en nombre del bien, de lo justo y de lo verdadero. Lo nuevo, entonces, es que un sistema que produce sufrimiento, injusticia y desigualdades cada vez más graves pueda lograr que se admita eso que produce y que se tenga por bueno y por justo. Lo nuevo es la banalización de las conductas injustas que constituyen su trama.

Encontrar diferencias entre la banalización del mal en el sistema

neoliberal (o en un "gran establecimiento industrial", retomando la expresión de Primo Levi) y la banalización del mal en el sistema nazi es aparentemente imposible.

La identidad entre ambas dinámicas no tiene que ver con la *banalidad* del mal sino con su *banalización*, es decir, con las etapas de un encadenamiento que permiten doblegar la conciencia moral frente al sufrimiento infligido al otro, y crear un estado de tolerancia al mal.

La elucidación de este encadenamiento no es tarea del análisis moral y político, sino del análisis psicológico. Si hay diferencia entre el sistema neoliberal y el sistema nazi, ésta no reside en el proceso psicológico mismo de banalización del mal que tiene lugar en los colaboradores. La diferencia se ubica en un estado previo del proceso. Entre los objetivos a los que se consagra la banalización del mal, o entre las utopías que sirve. En el caso del neoliberalismo, el objetivo perseguido en última instancia, es la búsqueda de utilidades y poder económico. En el caso del totalitarismo, el objetivo es el orden y la dominación del mundo. Para la racionalización neoliberal de la violencia, fuerza y poder son instrumentos de lo económico. Para la argumentación totalitaria, lo económico es un instrumento de la fuerza y el poder. La diferencia aparece también, durante las etapas ulteriores del proceso, en los medios implementados: intimidación en el sistema neoliberal, terror en el sistema nazi.

Volvamos al análisis del *proceso* de banalización. Al parecer es igual en el neoliberalismo y en el nazismo. Y es exactamente tan malo y condenable en un caso como en otro. Antes de volver a las características psicológicas del proceso, hay que señalar que la dinámica psicológica de banalización no es posible por su naturaleza misma, sino porque es impulsada, movilizada y puesta en marcha por el *trabajo*. No se trata de un proceso ligado a la psicología general, sino de un proceso cuyo análisis corresponde, específicamente, a la psicodinámica del trabajo.

Aunque no les guste a quienes piensan que, después del fin de la historia, habría que reconocer que la "postmodernidad" está anunciando el fin del trabajo, el capitalismo neoliberal, de hecho, sigue centrado fundamentalmente en la dominación del trabajo y la apropiación de las riquezas que produce. Aunque en el sistema nazi el objetivo haya sido el orden social y la dominación del mundo, su existencia misma se basa en la capacidad de *hacer trabajar* a millones de

seres humanos, y de lograr que las inteligencias y las subjetividades singulares participen de modo coordinado y cooperativo, incluso dentro de esa enorme maquinaria de destrucción constituida por el ejército, la policía, la administración y la gestión de los campos de concentración y exterminio, como lo sugiere Raul Hilberg (1985)[1]. Ahora bien, sucede que las relaciones de trabajo son, en primer lugar, relaciones sociales de desigualdad en las que todos se ven confrontados a la dominación y la experiencia de la injusticia. Al punto que el trabajo puede transformarse en un verdadero laboratorio de experimentación y una oportunidad de aprendizaje de injusticia e iniquidad, tanto los que son sus víctimas, como los que sacan provecho de él y también aquéllos que resultan alternativamente beneficiarios y víctimas.

¿Quiere decir esto que el trabajo es esencialmente y ante todo una máquina de producir el mal y la injusticia? No, ¡en absoluto! El trabajo puede ser también el mediador irremplazable de la reapropriación y la realización de sí mismo. Pero no se puede negar que el trabajo es una fuente inagotable de paradojas. Es, sin lugar a dudas, el origen de temibles procesos de alienación, pero también puede ser un medio poderoso puesto al servicio de la emancipación, el aprendizaje y la experimentación de la solidaridad y la democracia.

El elemento decisivo que hace volcar la relación con el trabajo del lado del bien o del mal, en el registro moral y político, es el *miedo.* No el miedo en general, sino el miedo que se insinúa e instala en la relación con el trabajo mismo. Tanto cuando este miedo surge de la relación con la tarea, como en el ejército, las minas, la construcción y la obra pública..., donde el miedo *estructura* el trabajo mismo, como cuando la relación con la tarea está *contaminada* por el miedo, como sucede en el caso de la amenaza de precarización ampliamente utilizada en los "grandes establecimientos industriales" de hoy.

El miedo es efectivamente, en primer lugar y ante todo, una vivencia subjetiva y un sufrimiento psicológico. Cuando este sufrimiento alcanza cierto grado, se hace incompatible con la prosecución del trabajo. Para poder seguir trabajando a pesar del miedo, es preciso elaborar estrategias defensivas contra el sufrimiento subjetivo que el miedo impone. Estas defensas han sido ampliamente analizadas en los últimos veinte años por la psicodinámica y la psicopatología del trabajo. La participación en estas estrategias defensivas se ha hecho necesaria para conjurar el riesgo de que el sufrimiento lleve al suje-

to a la crisis psíquica y la enfermedad mental. Y así, de primera intención, las estrategias de defensa parecen beneficiosas, aunque a veces den lugar a una desviación de las conductas, en un sentido insólito para el profano: conductas aberrantes o paradójicas, frecuentemente denunciadas en la literatura de la gestión porque a veces perturban la calidad del trabajo, la protección y la seguridad.

Destinadas a la "adaptación psicológica" y puestas al servicio de la racionalidad de las conductas en relación con la autopreservación, estas estrategias pueden producir otros efectos en el registro político moral. En la lucha contra el miedo pueden transformarse, como lo mostramos en este ensayo, en un medio eficaz para atenuar la conciencia moral y promover el "acatamiento a las normas" en el ejercicio del mal. Como si la racionalidad moral cediese ante las exigencias de la racionalidad pática.

La psicodinámica del trabajo insiste en la contribución de la racionalidad pática a la construcción de las conductas humanas colectivas. Desde esta perspectiva, sugiere que la relación entre violencia y sufrimiento no es la que generalmente se admite en filosofía. Según las concepciones convencionales, la violencia crea el sufrimiento de quien la padece, y dolor y sufrimiento son la culminación de un proceso cuyo punto de no-retorno es la muerte. El análisis de la racionalidad pática sugiere que *la violencia y la injusticia comienzan siempre generando, en primer lugar, un sentimiento de miedo.* El miedo es un sufrimiento, pero un sufrimiento que no marca en absoluto la culminación del proceso iniciado por el ejercicio de la violencia. El miedo puede ser también un punto de partida: el punto de partida de estrategias defensivas contra el sufrimiento de tener miedo, ignorado por la filosofía, que menosprecia el miedo.

En la filosofía moral, el miedo está del lado del mal y es condenable, como la huída. La psicodinámica del trabajo aboga contra la condena unívoca del miedo y la huída. La tradición filosófica opone el coraje al miedo, siendo el coraje la respuesta que la virtud y la razón dan al miedo. La psicodinámica del trabajo sugiere que, frente al miedo, se construyen también respuestas defensivas ligadas a la racionalidad pática y no únicamente a la razón moral. Sugiere también que ciertas estrategias defensivas contra el miedo pueden distorsionar el coraje y que algunas de ellas pueden tener consecuencias trágicas. Porque, a veces, generan a su vez conductas colectivas que pueden ser puestas al servicio del mal y la violencia, al punto que es le-

gítimo preguntarse si el miedo (que además puede surgir sin que medie violencia ni amenaza real o actual) no será ontológicamente anterior a la violencia, en contraposición con la idea de que la violencia sería previa y estaría en el origen de la infelicidad de los hombres.

En otras palabras, la ética propone el coraje como respuesta global, es decir, no tener miedo. La respuesta dada resulta insuficiente. Y además debería segmentarse y ofrecer precisiones sobre cada etapa de un proceso que, aunque responda a la racionalidad pática, propone también cierto lugar para el ejercicio de la razón ética.

Sólo se puede esperar una reacción individual y colectiva frente a la injusticia cometida contra el otro -de tipo solidaridad o acción política- si los testigos pueden tener acceso al sufrimiento y al sentido de ese sufrimiento. En otras palabras, la movilización depende, en primer lugar, de la naturaleza e inteligibilidad del drama vivido por la víctima de la injusticia, la violencia y el mal. Pero la inteligibilidad del drama sigue siendo insuficiente para movilizar una acción colectiva contra el sufrimiento, la injusticia y la violencia. Para activar esta acción, no sólo es necesario que el drama y la intriga sean comprensibles, sino que deben ir al encuentro del sufrimiento del testigo, deben suscitar compasión. Recién en ese momento puede el sufrimiento generar sufrimiento en el sujeto que percibe. Es un elemento esencial para el compromiso y la formación de una voluntad de actuar contra la injusticia y el sufrimiento cometidos contra el otro. La compasión no depende sólo de la naturaleza del drama, sino de los medios a que se acude para emocionar al testigo, para tocar su sensibilidad. Aquí intervienen la dramaturgia o la retórica de presentación, o incluso la "puesta en escena" (en el sentido dado a esta expresión por Goffman; 1973) del drama que debe comprenderse.

El análisis del proceso de banalización del mal, por el cual la buena gente -aún poseyendo sentido moral- se deja alistar en el servicio de la injusticia y del mal contra el otro, revela la importancia de la dimensión subjetivo-pática en la organización de sus conductas. Y por ello, este análisis aboga porque se admita la existencia de una "*racionalidad pática*" que debería ser aceptada incluso en la teoría de la acción y cuyo desconocimiento o minimización explica quizás las dificultades que hay que enfrentar en nuestras sociedades para vencer la extraordinaria tolerancia social frente a la acentuación de la injusticia y la infelicidad que acosan a una parte creciente de nuestros semejantes.

El análisis al que hemos procedido en este ensayo lleva a conclusiones poco habituales en lo que hace a la naturaleza de la acción[2]. La estructura de la acción es triádica. Acción, trabajo y sufrimiento están indefectiblemente unidos, aunque cada uno de los términos sea irreductible a los otros dos.

Para lograr una forma concreta y resultar eficaz, la acción requiere necesariamente del trabajo. En otras palabras, la *praxis* no puede prescindir de la *poiesis*. Inversamente, y contra lo que plantean la tradición filosófica y la teoría de la acción, el trabajo no tiene que ver sólo con la *tecné*. El trabajo, en la medida en que implica la cooperación voluntaria de los agentes, convoca también a los que trabajan para que pongan sus energías en la construcción de reglas que no actúen sólo sobre el trabajo, sino además sobre el vivir-juntos. Porque trabajar no es sólo entregarse a una *actividad*. También es establecer relaciones con el otro. Y por esta vía la *poiesis* invita a veces a la *fronesis*, en el teatro de trabajo.

Por no reconocer esta imbricación de trabajo y acción, la teoría se priva de los medios analíticos necesarios para comprender el consentimiento y la colaboración de las masas en el ejercicio del mal. Porque, en efecto, si la acción y el trabajo no son *conceptualmente* reducibles entre sí, ambos términos, *en situación*, pueden ser sometidos a un proceso de reducción cuando se reúnen ciertas condiciones particulares.

Toda acción implica una cuota de trabajo, pero el sujeto de la acción puede estar tan ocupado en lo que el trabajo y la actividad exigen de él, que pierde su relación consciente con la acción. Dicho esto, también puede optar, alegando razones que no corresponden ni al trabajo ni a la acción, por reducir su campo de conciencia a la dimensión poiética, con el fin de no estar disponible en la dimensión propiamente práxica. La acción implica actividad, y la reducción de la acción a la actividad puede no ser resultado del estrés, el embrutecimiento en el trabajo o el agotamiento, sino de una estrategia defensiva contra el sufrimiento en la acción, estrategia defensiva que consiste en reducir voluntariamente el campo de conciencia a la sola actividad.

Acción y trabajo son indisociables, pero a esta tríada le falta un término: el sufrimiento. Quien actúa asume riesgos: equivocarse, cometer un error, fracasar, ser deshonrado, merecer una sanción, ser acu-

sado, condenado, etc. A estos riesgos responde una vivencia subjetiva que tiene que ver con lo pático. Para luchar contra el miedo y atenuar el sufrimiento sin sustraerse a la acción emprendida, el sujeto puede recurrir a estrategias defensivas. Estas pasan con frecuencia por un angostamiento de la conciencia logrado mediante una reducción de la acción a actividad. Actuar es trabajar, pero también es sufrir. Por no querer tomar en consideración la dimensión carnal y subjetiva de la acción, la reflexión filosófica carece de los instrumentos indispensables para comprender no sólo de qué está hecha la naturaleza monstruosa de Eichmann, sino sobre todo cómo es posible llevar progresivamente a la mayoría de los hombres de una nación a que cometan injusticias y violencia, inflijan sufrimiento al otro y se comporten, *a minima aut ad libitum*, como Eichmann, acallando el sentido moral.

Una vez más, esto no significa que en este caso la racionalidad pática de la acción despoje de su sitio a la racionalidad moral práctica, ni que el análisis deba desplazarse de la teoría política a la teoría psicopatológica, como tienden a hacerlo con demasiada frecuencia -es verdad- los psicólogos, y singularmente los psicoanalistas. ¡No! Al contrario, lo que se trata de comprender es cómo lo pático logra adquirir dominio sobre la conciencia moral y torcer su funcionamiento, sin suplantarlo.

Es que la acción no es sólo moral. La acción, para advenir, debe encarnarse, y a la filosofía de la acción muchas veces le falta una teoría de la encarnación, en el sentido particularmente pertinente que Fernandez-Zoïla (1995) propuso para este concepto.

En *The Human Condition* (1958), Hannah Arendt, cuyos trabajos sobre la banalidad del mal inspiraron este ensayo, no opone la acción sólo a la obra sino, sobre todo, al trabajo.

El análisis a que hemos procedido lleva a apoyarse en esta oposición para intentar superarla. La oposición *analítica* conserva toda su pertinencia aún en el momento en que estamos llegando al término de la investigación sobre el proceso de la banalización del mal en situación de trabajo. En cambio, desde el punto de vista teórico, a la filosofía de la acción le convendría dejar de hipostasiar los términos que el trabajo separa, y no perder de vista la imbricación entre trabajo y acción, o su *síntesis*, sugerida por la investigación clínica del mundo ordinario.

En relación con la concepción arendtiana de la acción, pediríamos

que no se siga excluyendo del análisis la *dimensión pática.* Porque la acción nunca es pura. Implica siempre una cuota de pasión que el teórico tiene a eufemizar y cuyas incidencias son muy importantes en el ejercicio de la razón práctica. La acción es siempre una *tríada*: acción, actividad y pasión. Por ello aboga el análisis de la banalización del mal. Sin trabajo, no hay acción consecuente, y tampoco hay acción sensata sin sufrimiento. El que quiere actuar con racionalidad debe prepararse para el trabajo. También debe ser capaz de resistir el sufrimiento porque, para actuar, también hay que estar en condiciones de soportar la pasión y de sentir compasión. Pasión y compasión están en el origen mismo de la facultad de pensar, o como lo diría Hannah Arendt, de la "vida del espíritu".

[1] J. Torrente dedica en la actualidad una importante investigación al análisis del "trabajo atroz". Las discusiones que mantuve con él son en buena parte el origen de este ensayo.

[2] Entendemos aquí por acción la acción moral o política, la que corresponde propiamente a la *praxis*, y supone a la vez deliberación, elección entre diversos posibles, con el consiguiente riesgo de error, y finalmente orientación hacia el otro, o el hecho de que la acción implica al otro en el mundo social (y no sólo en el mundo privado).

Bibliografía

Anscombe G.E.M. (1979): "Under a Description", in *The Collected Philosophical Papers*, vol.2: *Metaphysics and the Philosophy of Mind*, Oxford, Basil Blackwell.

Arendt H. (1950): "Social Science, Technics and the Study of Concentration Camps", *Jewish Social Studies*, 12, p. 49-64.

Arendt H. (1958): *The Human Condition*, University of Chicago Press.

Arendt H. (1963): *Eichmann in Jerusalem*, New York, The Viking Press.

Arendt H. (1969): *Crises of the Republic*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.

Arendt H. (1978): *The Life of the Mind*, New York et Londres, Harcourt Brace Jovanovich.

Begoin J. (1957): *La Névrose des téléphonistes et des mécanographes*, thèse, faculté de Médicine, Paris.

Birraux C. (1995): *Rapport sur le contrôle de la sûreté et de la sécurité des installations nucléaires*, Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques.

Böhle F., Milkau B. (1991): *Vom Handrad zum Bildschirm*, Munich, Campus, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v. ISF.

Boltanski L. (1993): *La Souffrance à distance*, Paris, Anne-Marie Métailié.

Bonnafé L., Follin S., Kestemberg E., Lebovici S., Le Guillant L., Monnerot D., Shentoub S. (1949): "La psychanalyse, idéologie réactionnaire" (Article original paru dans *Nouvelle Critique*) extraits publiés in *Société française*, 23, 1987, p. 21-24.

Browning C. (1992): *Ordinary Men*, New York, Harper & Collins.

Canino R. (1996): "La sublimation dans la construction de l'identité sexuelle à l'adolescence", *Adolescence*, 14, p. 55-71.

Clot Y. (1995): *Le Travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

Cottereau A. (1988): "Plaisir et souffrance, justice et injustice sur les lieux de travail, dans une perspective socio-historique", *in* De-

jours C. (sous la direction de), *Plaisir et Souffrance dans le travail* (publié avec le concours du CNRS), Éditions de l'AO-CIP, tome II, p. 37-82.

Cours-Salies P. (sous la direction de) (1995): *La Liberté du travail*, Paris, Syllepse.

Crespo-Merlo A.R. (1996): *Technologie de l'information, maladies du travail et contre-pouvoir ouvrier*, thèse de doctorat, université Paris-VII.

Daniellou F., Laville A., Teiger C. (1983): "Fiction et réalité du travail ouvrier", *Les Cahiers français*, 209, p. 39-45, La Documentation française.

Davezies P. (1990): "Travail et santé mentale: point de vue épistémologique", communication aux XXIèmes Journées de médicine du travail, Rouen, *Arch. mal. prof.*, 52, p. 282-286.

De Bandt J., Dejours C., Dubar C. (1995): *La France malade du travail*, Paris, Bayard éditions, 207 p.

De Bandt J., Sipek K. (1979): *Une structure industrielle optimale pour la France*, Paris, Éditions Cujas.

Dejours C. (1986): *Le Corps entre biologie et psychanalyse. Essai d'interprétation comparée*, Paris, Payot.

Dejours C. (1988): "Adolescence: le masculin entre sexualité et société", *Adolescence*, 6, p. 89-116.

Dejours C. (1992): "Pathologie de la communication, situations de travail et espace public: le cas du nucléaire", *in* Cottereau A. et Ladrière P. (sous la direction de), *Raisons pratiques*, 3, p. 177-201, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

Dejours C. (1993 a): "Intelligence ouvrière et organisation du travail", *in* Hirata H. (sous la direction de), *Autour du "modèle" japonais de production. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan, 303 p.

Dejours C. (1993 b): "De la psychopathologie à la psychodinamique du travail", addendum à la 2e édition de *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard éditions, 263 p. (p.183-204).

Dejours C. (1994): "Le Travail comme énigme", *Sociologie du travail*, HS/94, p. 35-44.

Dejours C. (1995): *Le Facteur humain*, Paris, PUF, "Que saisje?", 128 p.

Dejours C. (1996): " "Centralité du travail" et théorie de la sexualité", *Adolescence*, 14, p. 9-29.

Dejours C., Doppler F. (1985): "Organisation du travail, elivage et aliénation" *in* Dejours C., Veil C., Wisner A. (sous la direction de), *Psychopathologie du travail* (publié avec le concours du CNRS), Paris, Entreprise moderne d´´edition.

Dessors D., Jayet C. (1990): "Méthodologie et action en psychopathologie du travail. (A propos de la souffrance des groupes de réinsertion médico-sociale)", *Prévenir*, 20, p. 31-43.

Detienne M., Vernant J.-P. (1974): *Les Ruses de l'intelligence. La* metis *chez les Grecs*, Paris, Flammarion.

Doniol-Shaw G., Huez D., Sandret N. (1995): "Les intermittents du nucléaire", enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires, Toulouse, Éditions OCTARES.

Fernandez-Zoïla A. (1995): *La Chair et les Mots*, Grenoble, La Pensée sauvage éditeur.

Flynn B. C. (1985): "Reading Habermas, Reading Freud", *Human Studies*, 8, p. 57-76.

Forrester V. (1996): *L'Horreur économique*, Paris, Fayard.

Freyssenet M. (sous la direction de) (1994): "Les énigmes du travail", *Sociologie du travail*, HS 36, Dunod, 125 p.

Goffman E. (1973): *The Presentation of Self in Every Day Life*, New York, Doubleday Anchor Books.

Gorz A. (1993): "Bâtir la civilisation du temps libéré" in *Le Monde diplomatique*, 468, mars 1993, p. 13.

Habermas J. (1981): *Theorie des kommunikativen Handels*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp Verlag.

Henry M. (1965): *Philosophie et Phénoménologie du corps*, Paris, PUF.

Hilberg R. (1985): *The Destruction of the European Jews*, New York, Holmes & Meier.

Hirata H. (1993): *Autour du "modèle" japonais de production. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan, 1 vol., 303 p.

Hirata H., Kergoat D. (1988): "Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail" *in* Dejours C. (sous la direction de), *Plaisir et souffrance dans le travail, op. cit.*, Tome II, p. 131-176.

Hodebourg J. (1993): *Le travail c'est la santé? Perspectives d'un syndicaliste* (préface d'A. Wisner), Paris, Éditions sociales/V.O. Éditions, 240 p.

Huez D. (1997): "Une situation de décompensation psychopatholo-

gique collective aiguë dans un service de 75 personnes", communication au Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Paris, 30 et 31 janvier 1997, *Actes du CIPPT*, Paris, Laboratoire de psychologie du travail, CNAM, 2 tomes.

Kergoat J. (sous la direction de) (1994): "Peut-on changer le travail?", *Politis La Revue*, 7, p. 1-84.

Labbé C., Recassens O. (1997): "Nucléaire rien ne va plus", *Sciencesetavenir*, avril, p. 77-92.

Ladrière P., Gruson C. (1992): *Étique et Gouvernabilité*, Paris, PUF.

Lallier M. (1995): *Sous-traitance. Le cas du nucléaire*, Avoine (37420), Éditions du Syndicat CGT du CNP de Chinon.

Laplanche J. (1992): *La Révolution copernicienne inachevée*, Paris, Aubier.

Laplanche J. (1997): "Le prégénital freudien à la trappe", *Revue française de psychanalyse*, 71.

Laplanche J., Pontalis J.-B. (1967): *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.

Leclaire S. (1975): *On tue un enfant*, Paris, Éditions du Seuil, p. 25-50.

Le Guillant L. (1985): *Quelle psychiatrie pour notre temps?*, Toulouse, Éditions ERES.

Levi P. (1958): *Se questo è un uomo*, Turín, Einaudi.

Levi P. (1986): *I Sommersi e i Salvati*, Turin, Einaudi.

Linhart R. (1978): *L'Établi*, Paris, Éditions de Minuit.

Llory M., Llory A. (1996): "Description gestionnaire et description subjective: des discordances (Le cas d'une usine de montage d'automobile)", *Revue internationale de psychosociologie*, 5, p. 33-52.

Mac Dougall J. (1982): *Théâtres du je*, Paris, Gallimard.

Marty P. (1976): *Mouvements individuels de vie et de mort. Essai d'économie psychosomatique*, Paris, Payot.

Marty P., de M'Uzan M. (1963): "La pensée opératoire", *Revue française de psychanalyse*, 27, p. 345-356.

Meda D. (1995): *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Éditions Alto Aubier.

Mendel G. (1989): *La Conduite des tranches nucléaires. La dimension des facteurs humains et son incidence sur la sûreté*, rapport d'étude pour EDF-GDF – Département ESF, 345 p.

Merleau-Ponty M. (1945): *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.

Messing K., Doniol-Shaw G., Haënjens C. (1993): "Sugar and Spice: Health Effects of the Sexual Division of Labour Among Train Cleaners", *Int. J. Health Services*, 23 (1), p. 133-146.
Miller A. (1980): *Am Anfang war Erziehung*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp Verlag.
Molinier P. (1995): *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*, thèse de psychologie, Paris, Conservatoire national des arts et métiers, 273 p.
Molinier P. (1996): "Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle: l'apport de la psychodynamique du travail", *Revue internationale de psychosociologie*, 5, p. 53-62.
Morice A. (1996): "Des objectifs de production de connaissances aux orientations méthodologiques: une controverse entre anthropologie et psychodynamique du travail", *Revue internationale de psychosociologie*, 5, p. 143-160.
Moscovitz J.-J. (1971): "Approche psychiatrique des conditions de travail", *L'Evolution psychiatrique*, 36, p. 183-221.
Nyiszli M. (1961): *Médecin à Auschwitz*, Paris, Julliard.
Paroles (coll.) (1994): *Souffrances et précarité au travail. Paroles de médecins du travail*, Paris, Syros.
Perechodnik C. (1993): *Czy ja jestem morderca?*, Karta Publishing House.
Périlleux T. (1994): *Expressions et interprétations des souffrances morales au travail*, mémoire de DEA de sociologie, École des hautes études en sciences sociales, Paris, I vol., 221 p.
Pharo P. (1996): *L'Injustice et le Mal*, Paris, L'Harmattan, p. 17-62.
Pottier C. (1997): "Oui, la mondialisation accroît le chômage et les inégalités", *Le Monde*, supplément "Initiatives", 4 novembre 1997, p. V.
Rebérioux M. (sous la direction de) (1989): "Mouvement ouvrier et santé. Une comparaison internationale", *Prévenir*, 18 et 19.
Rebérioux M. (1993): "La citoyenneté sociale", *Le Monde*, suplément "Initiatives", mercredi 21 avril.
Revault d'Allonnes M. (1994): "Vers une politique de la responsabilité. Une lecture de Hannah Arendt", *Esprit*, 202, p. 49-61.
Ricoeur P. (1987): "Individu et identité personnelle", in *Sur l'individu*, Paris, Éditions du Seuil, p. 54-72.
Schotte J. (1986): "Le dialogue Binswanger-Freud et la constitution actuelle d'un psychiatrie scientifique", *in* Fédida P. (sous la di-

rection de): *Phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse*, Paris, Écho-Centurion, p. 55-77.
Sigaut F. (1990): "Folie, réel et technologie", *Techniques et Culture*, 15, p. 167-179.
Sigaut F. (1991): "Aperçus sur l'histoire de la technologie en tant que science humaine", *Actes et Communications*, INRA, 6, p. 67-79.
Smoes E. (1992): "Du mythe à la raison", *Autrement: Le Courage*, série "Morales", 6, p. 18-31.
Sofsky W. (1993): *Die Ordnung des Terrors. Das Konzentrationlager*, Fischer Verlag.
Stoller R. (1964): "A Contribution to the Study of Gender Identity", *Int. J. Psycho-Anal*, 45, p. 220-226.
Supiot A. (1993): "Le travail, liberté partagée", *Droit social*, 9/10, p. 715-724.
Thébaud-Mony A. (1990): *L'Envers des sociétés industrielles. Approche comparative franco-brésilienne*, Paris, L'Harmattan.
Walraff G. (1985): *Ganz unten*, Cologne, Verlag Kiepenheuer und Witsch.
Welzer-Lang D. (1991): *Les Hommes violents*, Paris, Lierre et Coudrier Éditeur.
Wisner A. (1995): "Situated Cognition abd Action: Implications for Ergonomic Work Analysis and Anthropotechnology", *Ergonomics*, 38, p. 1542-1557.
Zerbib J.-C. (1992): "Ce qui a pu se passer à Forbach", *Santé-Travail*, 3, p. 12-19.

Informes de investigación del Laboratorio de psicología laboral

Davezies P., Bensaid A., Canino R. (1993): *Les répercussions des réformes de structure sur les agents de la distribution. Agence EDF-GDF de Villejuif,* rapport dénquête de psychodynamique du travail (confidentiel), 33 p.

Davezies P., Molinier P. (1993): *Rapport sur la souffrance des intervenants de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,* rapport d'enquête de psychodynamique du travail (confidentiel), 34 p.

Dejours C. (1991): *Rapport sur l'analyse des rapports santé mentale/travail chez les apérateurs de la maintenance des centrales nucléaires. Convention avec le Centre de production nucléaire de Chinon* (confidentiel), 42 p.

Dejours C. (1993): *Commentaire scientifique des trois rapports d'enquête de psychodynamique de travail réalisés à la demande du CNHSCT d'EDF-GDF* (rapport confidentiel), 8 octobre, 25 p.

Dejours C., Dessors D. (1993). *Répercussions des réformes de structure sur les agents de la distribution (Sambre-Avesnois),* rapport d'enquête de psychodynamique du travail (confidentiel), présenté au CNHSCT le 25 mars 1993, 35 p.

Dejours C., Jayet C. (1991): *Psychopathologie du travail et organisation réelle du travail dans une industrie de process,* rapport ronéoté, Ministère de la Recherche, comité Homme-Travail-Technologie, 50 p.

Dejours C., Torrente J. (1995): *Analyse comparative de l'organisation du travail dans une maison de retraite: sociologie des organisations et psychodynamique du travail,* rapport ronéoté, MIRE (nº 26/93), convention CGT-CNRS, 150 p.

Dessors D., Billiard I., Cru D., Davezies P. (1993): *Les répercussions des réformes de structure sur les agents de la distribution (agence Sambre-Avesnois),* rapport d'enquête de psychodynamique du travail (confidentiel), 23 p.

Dessors D., Guiho-Bailly M.-P. (1996): *Enquête de psychodynamique du travail menée avec les assistantes sociales des personnels de l'education nationale*, rapport ronéoté (confidentiel), Convention: Éducation nationale/NEB (n° SAIMAFOR: JPEA50B), début 1994-fin 1996, 27 p.

Dessors D., Jayet C. (1988): *Rapport d'enquête de psychopathologie du travail auprès de l'équipe de réinsertion d'un centre médico-social* (confidentiel), 32 p.

Desssors D., Torrente J. (1996): *Enquête de psychodynamique du travail auprès des agents d'encadrement de l'INSEE(réunis autour du projet MVRH de soutenir l'insertion de salariés en situation d'échec au travail)*, rapport ronéoté (confidentiel), INSEE, Convention INSEE/AOCIP, début 1994-fin 1996, 23 p.

Llory M., Llory A., Dejours C. (1994): *L'acceptabilité sociale des chaînes à 60 véhicules/heure* (rapport confidentiel), 60 p.

Molinier P., Dessors D. (1993): *Les répercussions des réformes de structure sur les agents de la distribution (agence EDF-GDF de Villejuif)*, rapport d'enquête de psychodynamique du travail (confidentiel), juillet, 46 p.

Molinier P., Flottes-Lerolle A. (1997): *Enquête de psychodynamique du travail. Les répercussions des réformes de structures sur la santé des agents du centre de distribution EDF-GDF Lorraine Trois-Frontières*, rapport ronéoté (confidentiel), Convention: EDF-GDF/NEB.

INDICE

PRÓLOGO 7

I. ¿CÓMO TOLERAR LO INTOLERABLE? 15

II. EL TRABAJO ENTRE SUFRIMIENTO Y PLACER 23

1. El temor a la incompetencia 25
2. Forzados a trabajar mal 27
3. Sin esperanzas de reconocimiento 29
4. Sufrimiento y defensa 31

III. EL SUFRIMIENTO NEGADO 35

1. La negación de las organizaciones políticas y sindicales 35
2. Vergüenza e inhibición de la acción colectiva 38
3. La emergencia del miedo y la sumisión 44
4. Sobre la sumisión a la mentira 51
   a) El manejo de la amenaza *53*
   b) La perplejidad de los cuadros *57*

IV. LA MENTIRA INSTITUIDA 59

1. La distorsión comunicativa como estrategia 59
2. La mentira propiamente dicha 62
3. De la publicidad a la comunicación interna 63
4. Borramiento de las huellas 65
5. Los medios de comunicación interna 66
6. La racionalización 69

V. ACEPTAR EL TRABAJO SUCIO 73

1. Las explicaciones convencionales 73
   a) Explicación por la referencia a la racionalidad estratégica 73
   b) Explicación por la referencia a la criminología y a la psicopatología 75

2. Explicación propuesta: la valorización del mal 76
a) El mal en las prácticas ordinarias de trabajo 76
b) Alistar gente buena 78
3. El resorte de la virilidad 80

VI. La racionalización del mal 89

1. El "cinismo viril" como estrategia colectiva de defensa 89
2. El realismo económico como ideología defensiva 92
3. El comportamiento de las víctimas al servicio de la racionalización 94
4. La ciencia y la economía en la racionalización 96
5. "Trabajo sucio", banalidad del mal y borramiento de las huellas 97

VII. Ambigüedades en las estrategias de defensa 101

1. La alienación 101
2. Virilidad *versus* trabajo 106
3. Retorno a las estrategias colectivas de defensa 107
4. Reversibilidad de las posiciones de víctima y verdugo 109
5. Retorno sobre el mal 110

VIII. La banalización del mal 113

1. Banalidad y banalización del mal 113
2. El caso Eichmann 115
3. Análisis de las conductas de Eichmann desde el punto de vista psicopatológico 118
4. El análisis de las conductas de Eichmann desde el punto de vista de la psicodinámica del trabajo 122
5. Las "anteojeras" voluntarias como estrategia defensiva individual 124
6. Límites de las estrategias defensivas y crisis psicopatológica 127
7. Banalización del mal: articulación de las partes del dispositivo 128

IX. Recalificar el sufrimiento 135

1. La virilidad contra el coraje 135
2. Des-banalizar el mal 139

X. Sufrimiento, trabajo, acción 143

Bibliografía 153

Informes de investigación del Laboratorio de psicología laboral 159

TopíA EDITORIAL

Colección
PSICOANÁLISIS, SOCIEDAD Y CULTURA

1 EL EDIPO DESPUÉS DE EL EDIPO
Del psicoanálisis aplicado al psicoanálisis implicado *Alfredo Grande*

2 EL CRISTO ROJO. Cuerpo y escritura en la obra de Jacobo Fijman
Apuntes para una biografía *Daniel Calmels*

3 LA TOLERANCIA. Atravesamientos en la Psicología, la Educación y los Derechos Humanos *Angel Rodríguez Kauth - Mabel Inés Falcón*

4 SILBANDO EN LA OSCURIDAD: Música y Psicosomática *Carlos E. Caruso*

5 REGISTROS DE LO NEGATIVO. El cuerpo como lugar del inconsciente, el paciente límite y los nuevos dispositivos psicoanalíticos.
Enrique Carpintero

6 EL ESTILO EN LA TRANSMISIÓN DEL PSICOANÁLISIS. Pichon Riviere: de Roberto Arlt a Lautréamont. Oscar Masotta: de Pichon Riviere a Lacan. *Rosa López.*

7 PSICOANÁLISIS IMPLICADO. La marca social en la clínica actual.
Alfredo Grande

8 LA ALEGRÍA DE LO NECESARIO. Las pasiones y el poder en Spinoza y Freud. *Enrique Carpintero*

9 ELEMENTOS DE ECONOMÍA PARA PROFESIONALES DE LA SALUD MENTAL.
Angel Rodríguez Kauth

10 PSICOANÁLISIS IMPLICADO 3. DEL DIVÁN AL PIQUETE.
Alfredo Grande

11 LAS HUELLAS DE LA MEMORIA
PSICOANÁLISIS Y SALUD MENTAL EN LA ARGENTINA DE LOS '60 Y '70
TOMO I (1957-1969)
Enrique Carpintero - Alejandro Vainer

12 LAS HUELLAS DE LA MEMORIA
PSICOANÁLISIS Y SALUD MENTAL EN LA ARGENTINA DE LOS '60 Y '70
TOMO II (1970-1983)
Enrique Carpintero - Alejandro Vainer

13. La subjetividad en riesgo
Silvia Bleichmar

14. Bitácora de un psicoanalista
Oscar Sotolano

15. Ventanas
J.-B. Pontalis

16. Este tiempo que no pasa
J.-B. Pontalis

17. La respuesta de Heráclito. Carta del psicoanalista del 2100
Emilio Rodrigué

18. La construcción imaginaria de la discapacidad
Marcelo Silberkasten

Colección

Fichas del SIGLO XXI

Produciendo realidad: Las empresas comunitarias. Grissinopoli, Rio Turbio, Zanon, Bruckman y Gral. Mosconi.
Robert Castel, James Petras, Henry Veltmeyer, Juan C. Volnovich, César Hazaki, Alfredo Grande, Oscar Martínez, Valentina Picchietti, Jorge Cresto, Federico Vocos. Compiladores: *Enrique Carpintero y Mario Hernández*
Las trampas de la Exclusión. trabajo y utilidad social. *Robert Castel*

Colección

Autores Hoy

Los riesgos del feminismo *Liliane Bar*
Memorias de la ciudad redonda *Alicia López*
Tangos y boleros para cantar en el diván *Carlos D. Pérez*
Siete lunas de sangre. La condesa Erzsébet Bathory *Carlos D. Pérez*
Tiempo de Vísperas *Oscar Sotolano*
Cuentos de Amor, Tripas y Diván *César Hazaki*
Ana Frank es argentina *Marisa Presti*